



FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
MAGISTER EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN EDUCACIONAL

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Colegio Polivalente Alejandro Flores

SEMINARIO DE GRADO

Para optar al Grado de Magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional

CLAUDIO ANDRÉS PINTO GÓMEZ

PROFESOR GUÍA: ANTONIO JAIME SALINAS ZAPATA

SANTIAGO – CHILE

2018

Índice

Introducción	6
Ficha resumen del proyecto	7
1. Diagnóstico institucional	8
1.1 Ficha de caracterización	8
I. Definiciones Institucionales	8
II.- Características de la población escolar	13
III. Política educativa	15
IV. Recursos humanos	16
V. Recursos materiales y pedagógicos	20
VI. Desempeño	22
1.2 Diagnóstico, aplicación de instrumentos encuestas de satisfacción	35
1.2.1 Aplicación de la encuesta	35
1.2.2 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y orden de presentación	37
A. Análisis por dimensión en relación a los grados de satisfacción en forma porcentual con los actores integrados.	39
A.1. Liderazgo	40
A.2. Gestión Pedagógica Curricular	41
A.3. Formación y Convivencia	42
A4. Gestión de Recursos	43
B. Por dimensión y tipo de actor de acuerdo a los grados de satisfacción en forma porcentual.	44
B.1. Dimensión: Liderazgo	45
B.1.1. Liderazgo según la Sostenedora en cada subdimensión	45
B.1.2. Liderazgo según el Director en cada subdimensión	46
B.1.3. Liderazgo según los Docentes en cada subdimensión	48

B.1.4. Liderazgo según los Estudiantes en cada subdimensión	49
B.1.5. Liderazgo según los Padres y Apoderados en cada subdimensión	50
B.1.6. Liderazgo según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión	51
 B.2. Dimensión: Gestión Pedagógica y Curricular	 52
B.2.1. Gestión Pedagógica Curricular según la Sostenedora en cada subdimensión	52
B.2.2. Gestión Pedagógica Curricular según el Director en cada subdimensión	52
B.2.3. Gestión Pedagógica Curricular según los Docentes en cada subdimensión	58
B.2.4. Gestión Pedagógica Curricular según los Estudiantes en cada subdimensión	61
B.2.5. Gestión Pedagógica Curricular según los Padres y Apoderados en cada subdimensión	 64
B.2.6. Gestión Pedagógica Curricular según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión	 66
 B.3. Dimensión: Formación y Convivencia	 69
B.3.1. Formación y Convivencia según la Sostenedora en cada subdimensión	69
B.3.2. Formación y Convivencia según el Director en cada subdimensión	70
B.3.3. Formación y Convivencia según los Docentes en cada subdimensión	71
B.3.4. Formación y Convivencia según los Estudiantes en cada subdimensión	71
B.3.5. Formación y Convivencia según los Padres y Apoderados en cada subdimensión	72
B.3.6. Formación y Convivencia según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión	 73
 B.4. Dimensión: Gestión de Recursos	 73
B.4.1. Gestión de Recursos según la Sostenedora en cada subdimensión	74
B.4.2. Gestión de Recursos según el Director en cada subdimensión	77
B.4.3. Gestión de Recursos según los Docentes en cada subdimensión	81
B.4.4. Gestión de Recursos según los Estudiantes en cada subdimensión	84

B.4.5. Gestión de Recursos según los Padres y Apoderados en cada subdimensión	86
B.4.6. Gestión de Recursos según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión	88
C.1.1. Liderazgo del sostenedor según actores	90
C.1.2. Liderazgo del Director según actores	91
C.1.3. Planificación y Gestión de Resultados según actores	92
C.2.1. Gestión Curricular según actores	92
C.2.2. Enseñanza y Aprendizaje en el aula según actores	93
C.2.3. Apoyo al desarrollo de los Estudiantes según actores	94
C.3.1. Formación según actores	94
C.3.2. Convivencia según actores	95
C.3.3. Participación y Vida Democrática según actores	96
C.4.1. Gestión del Personal según actores	96
C.4.2. Gestión de Recursos Financieros según actores	97
C.4.3. Gestión de Recursos Pedagógicos según actores	98
D.1. Liderazgo, subdimensiones y actores	98
D.2. Gestión Pedagógica Curricular	100
D.3. Formación y Convivencia	102
D.4. Gestión de Recursos	102
1.3. Redacción de evidencias a partir de los Estándares indicativos	103
1.3.1. Gestión Pedagógica y las sub-dimensiones: Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula; y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	104
1.3.2. Gestión de Recursos y las sub-dimensiones: Gestión del Personal, Gestión de Recursos Financieros y Gestión de Recursos Pedagógicos.	108

2. Análisis de resultados del diagnóstico y determinación de dimensiones críticas	114
2.1. Justificación de las dos dimensiones seleccionadas, con una breve descripción.	114
2.2. Integración en las dimensiones seleccionadas, de los planes de acción asociados	117
3. Análisis Estratégico	117
3.1. Análisis de la Misión con Visión y objetivos estratégicos de la institución	117
3.2. Fortalezas y debilidades (Registro de Fortalezas y debilidades de las dimensiones seleccionadas)	118
4. Formulación del Marco Teórico	120
5. Elaboración el Plan del Mejoramiento	138
5.1. Descripción General	138
5.2.A Matriz Plan de Mejoramiento	139
5.3.A Carta Gantt	145
5.2.B Matriz Plan de Mejoramiento	146
5.3.B Carta Gantt	154
6. Conclusiones	155
7. Bibliografía	158
8. Anexos Encuestas	160
Anexos PEI Colegio Polivalente Alejandro Flores	219

Introducción

Las dimensiones a ser trabajadas en el presente texto, son fruto de un diagnóstico institucional llevado a cabo por medio de una encuesta de satisfacción on-line (www.calidadescolar.cl) a la cual los distintos actores del establecimiento educacional tuvieron acceso por medio de su rut y una clave genérica que los identificaba como un actor determinado y permitía el anonimato en las respuestas y en la ponderación de las mismas. Luego de concluida la encuesta de satisfacción, se arrojaron los datos de los resultados y desde el análisis riguroso de los mismos se accedió a precisar las áreas de trabajo de acuerdo a las cuatro dimensiones que arrojan los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores¹ usando ese documento como lugar de referencia constante para evaluar los resultados obtenidos en las distintas encuestas por actores, por dimensiones, por subdimensiones, etc..

Las dos dimensiones elegidas para el presente trabajo se deben, en parte por este diagnóstico en torno a la dimensión más descendida, en nuestro caso Gestión de Recursos y una segunda área que guarda relación con el postgrado que este trabajo concluye: Gestión Pedagógica, dimensión que será obligatoria para todos los que presentan este mismo informe.

Este trabajo fue aplicado en un establecimiento educacional de la Comuna de Recoleta, ubicado a una cuadra del Metro Einstein de la línea 2, el Colegio Polivalente Alejandro Flores, que cuenta con una amplia trayectoria y que representa un lugar de referencia en el sector, brindando educación de calidad a jóvenes y niños de situación vulnerable. Este establecimiento cuenta con dos edificios donde funcionan la enseñanza básica en uno, y el área de enseñanza media y párvulos en el otro, donde además existe una jornada vespertina que funciona en jornada alterna.

Este trabajo no busca otra cosa que mostrar una radiografía de la institución educativa y mostrar algunas luces de cómo mejorar las zonas complejas donde brotan los nudos críticos, y junto con ello, mostrar caminos de síntesis y solución de los mismos; esperamos cumplir con vuestras expectativas y ser claros en nuestras exposiciones a fin de contener en el presente las

1 MINEDUC (2014)

necesidades y problemáticas que sean sentido y guía de nuestras reflexiones y labores ulteriores.

Ficha Resumen del Proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO	
MEJORANDO LOS DIÁLOGOS DENTRO DE LA SALA DE CLASES Y FOMENTANDO LA LECTURA HACEMOS UNA ESCUELA MEJOR	

NOMBRE DEL ALUMNO	CLAUDIO ANDRÉS PINTO GÓMEZ
NOMBRE DEL PROFESOR GUÍA	ANTONIO JAIME SALINAS ZAPATA

INSTITUCION DONDE SE IMPLEMENTARÁ EL PROYECTO			
COLEGIO POLIVALENTE ALEJANDRO FLORES			
Nombre de la Institución Educativa	Nombre del Director	Dirección	Comuna
COLEGIO POLIVALENTE ALEJANDRO FLORES	ÓSCAR ESCOBAR VARGAS	AV. EINSTEIN 636-685	RECOLETA

EQUIPO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN		
CARGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO	NOMBRE DEL PROFESIONAL	TÍTULO/GRADO
SUBDIRECTORA	MACARENA OYARZÚN GATICA	PROFESORA/MAG. EDUCACIÓN
INSPECTORA GENERAL	ANDREA SAAVEDRA SAAVEDRA	PROFESORA/LIC. EDUCACIÓN
COORDINADORA ENSEÑANZA BÁSICA	CAMILA ANDRADES CONTRERAS	PROFESORA/MAG. EDUCACIÓN
COORDINADORA ENSEÑANZA MEDIA	FABIOLA VÁSQUEZ KEMNIS	PROFESORA/MAG. EDUCACIÓN

1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1. Ficha caracterización

I. Definiciones Institucionales

Misión del Establecimiento:

El Colegio Polivalente Alejandro Flores busca otorgar educación de calidad e inclusiva para todos nuestros estudiantes, fundada en principios y valores del humanismo laico; enmarcado en un ambiente de sana convivencia escolar cimentada en la autorregulación y confianza, lo que les permitirá desarrollar su proyecto de vida en un colegio consolidado en Excelencia Académica.

Visión del Establecimiento:

Somos una institución polivalente que forma en valores del humanismo laico a estudiantes autónomos, líderes y proactivos. Desarrollando competencias transversales y técnicas; cumpliendo con estándares de calidad educativa que permitan a todos

nuestros estudiantes enfrentar exitosamente los desafíos futuros de orden personal, académico y laboral.

Sellos Educativos

1. Aprender a SER

- Respetuosos con el entorno y con quienes lo componen.

2. Aprender a HACER

- Desde la autonomía, proponer, crear y ejecutar.
- Desde la honestidad y la valoración del aprendizaje como una herramienta para la vida.

3. Aprender a CONOCER

- Desde la investigación y el pensamiento crítico, argumentando y proponiendo soluciones.

4. Aprender a CONVIVIR

- Desde la comunicación efectiva respetando nuestras emociones y las del otro.
- Desde el valor de conocer al otro sin prejuicios y valorando la diversidad de personas que componen nuestro proyecto educativo.

Datos generales del Establecimiento

Carácter	Colegio Laico	
Fecha de Fundación	7 de diciembre 1962	
Fecha del Reconocimiento oficial	Según Resolución Exenta 1858 De Fecha 28/07/2004	
Dependencia	Particular Subvencionado	
Tipos de Enseñanza Impartidas (Marque las que se ofrecen)	Educación Parvularia	X
	Educación Básica	X
	Educación Media HC	X
	Educación Media TP	X

	Educación Adultos	X
Si es Técnico Profesional Señale las Especialidades	Contabilidad Administración de Empresas	

Tipo de Jornada			
	Completa	Mañana	Tarde
Educación Parvularia		X	X
Educación Básica 1° a 3° Básico	X		
Educación Básica 4° a 8° Básico	X		
Educación Media HC	X		
Educación Media TP	X		
Educación de Adultos			X

Síntesis Histórica (Resumen – Principales hitos):
<p>1962: Nace la Escuela Básica N°470, “Alejandro Flores” su fundadora fue la señora Encarnación Díaz de Oyarzún.</p> <p>1981: El colegio se traslada a su ubicación actual Avenida Einstein 685, comuna de Recoleta, y se convierte en Liceo Científico Humanista. Asume como sostenedor don Ramón Oyarzún Díaz.</p> <p>1986: Fundación del local anexo, Avenida Einstein 636.</p> <p>1990: En la década de los noventa, crece la matrícula, y genera varios proyectos que verán sus frutos en el año 2000.</p> <p>2003: Incorporación de la Jornada Vespertina, en la cual participan muchos apoderados que terminan sus estudios junto a sus hijos.</p>

2004: Se comienza a impartir carreras Técnico Profesionales de Contabilidad, Párvulos y Secretariado, con lo cual el colegio se vuelve Polivalente.

2008: Se inician las remodelaciones estructurales del establecimiento, construyendo dos modernos edificios antisísmicos.

2009-2010: Se inicia la Jornada Escolar Completa Diurna (ley 19.352) y se realiza el convenio con la Junaeb.

2012-2013: Debido a las necesidades del mercado, mediante un estudio laboral se deja de impartir secretariado para comenzar el 2013, impartiendo la carrera de administración.

2014-2015: El colegio es declarado por la Agencia de Calidad y el Ministerio de Educación, como “autónomo” y recibe la distinción de “excelencia académica”.

Datos Cuantitativos del Establecimiento

Matrícula, cantidad de cursos, por nivel educacional (últimos 5 años)							
Nivel Educacional		Ens. Parv	Ens. Básica	Ens. Ed.Media HC	Ens. Ed.Media TP	Ens. De Adultos	Total
2016	Matricula	92	269	206	98	97	762
	Número de Cursos	4	8	8	4	3	27
	Alumnos / Cursos	23	34	26	25	33	28
	Matricula	83	313	216	85	97	794

2017	Número de Cursos	4	8	8	4	3	27
	Alumnos / Cursos	21	39	27	21	33	29
2018	Matricula	107	359	231	83	97	891
	Número de Cursos	4	8	8	4	3	27
	Alumnos / Cursos	27	45	29	21	33	33

- Estudiantes con necesidades educativas especiales – Estudiantes PIE

El Colegio no se encuentra adscrito al programa PIE. Y los estudiantes con necesidades educativas especiales son atendidos por las y los docentes, integrados e incluidos en el curso al cual pertenecen con apoyo del departamento psico-social sin recibir un trato especializado más allá de las indicaciones específicas que puedan sugerir los profesionales particulares que los estudiantes y apoderados puedan consultar. Los demás apoyos psico-sociales no redundan en tratos especiales que puedan llevar a una aplicación real de un Programa de Integración Escolar propiamente tal.

Estudiantes en el establecimiento	Número	Porcentaje
Mujeres	450	47.1%
Varones	505	52,8%

Posee anexos (con RBD distinto)	No	X	¿Cuántos?
	Si		1

Número de Habitantes de la comuna	148.220 75.906 mujeres 72.314 hombres	Población Escolar en la comuna	31.907
Número de establecimientos educacionales en la comuna	69	Incidencia del establecimiento en la comuna (Porcentaje)	2,8%

II.- CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ESCOLAR

Características Generales

Tipo de Alumno, familias que se atienden y entorno en que está ubicado el establecimiento (Breve descripción)
<p>Estudiantes extranjeros (Migrantes) – El Colegio tiene un 68% de estudiantes hijos de padres extranjeros, los niños y niñas extranjeros tienen nacionalidad Venezolana, Colombiana, Peruana, Boliviana, Haitiana, Dominicana, Paraguaya, Coreana, Siria y una niña Afgana. Si bien no existe un catastro acabado de esta información en términos porcentuales estrictos, con el departamento Psico-social se ha planteado que las nacionalidades son las antes nombradas en forma decreciente.</p> <p>Recoleta se ha caracterizado por recibir una masa migrante altísima desde hace ya varias décadas, sea por su cercanía a las instituciones de extranjería ubicadas en Santiago Centro o la zona de Vega Central (en Recoleta misma) mezclado con los bajos precios de las posibilidades y alternativas habitacionales, la presencia del fenómeno de</p>

subarrendamiento habitacional y el fuerte incentivo a la mixtura cultural que ha impulsado la comuna en los últimos años, reconociéndose como una Comuna Diversa.

Establecimiento adscrito al régimen de Subvención Escolar Preferencial (SEP)	Si	X	Porcentaje de Estudiantes Prioritarios	x
	No			

Datos socioeconómicos	Grupo Socioeconómico SIMCE		Medio Bajo	
	IVE -SINAE			
	IVE-SINAE Ed. Básica	78,7%	IVE-SINAE Ed. Media	72,4%
	Comuna	80,68%		

Escolaridad promedio de padres 4° Básico estimación SIMCE	Cuarto año Medio, 12 años de escolaridad.
Escolaridad promedio de padres 8° Básico estimación SIMCE	Cuarto año Medio, 12 años de escolaridad.
Escolaridad promedio de padres 2° Medio estimación SIMCE	Segundo año medio, 10 años de escolaridad
Ingreso promedio del hogar 4° año de Enseñanza Básica (\$) - Estimación SIMCE	La mayoría ha declarado un ingreso entre \$401.000 y \$700.000.

Ingreso promedio del hogar 8° año de Enseñanza Básica (\$) - Estimación SIMCE	La mayoría ha declarado un ingreso entre \$401.000 y \$700.000.
Ingreso promedio del hogar 2° año de Enseñanza Media (\$) - Estimación SIMCE	La mayoría ha declarado un ingreso entre \$401.000 y \$700.000.

Ingreso Autónomo del Hogar Promedio (\$) en la comuna (CASEN 2016)	\$647.679	Ingreso Autónomo del Hogar Promedio (\$) en la región (CASEN 2016)	\$383.083	Ingreso Autónomo del Hogar Promedio (\$) en País (CASEN 2016)	\$299.054
--	-----------	--	-----------	---	-----------

III.- POLÍTICA EDUCATIVA

Trabajo curricular

Horas Promedio de clases e Índice de tiempo promedio de trabajo por nivel		
Nivel Educacional	Horas Promedio Semanales	Índice de Trabajo Promedio Semanal
Educación Parvularia	22	22
	22	22
Educación Básica 1° y 2° Básico	40	40

Educación Básica 3° Básico	40	40
Educación Básica 4° Básico	40	40
Educación Básica 5° a 8° Básico	40	40
Educación Media HC 1° y 2° medio	42	42
Educación Media HC 3° y 4° medio	42	42

IV.- RECURSOS HUMANOS

Profesionales de la Educación

		N° de Profesionales
Director y Equipo Directivo	Director	1
Director y Equipo Directivo	Equipo directivo (subdirectores, directores de ciclo, inspectores, encargados de escuela)	2
Director y Equipo Directivo	Jefes de UTP	1
Equipo Técnico - Pedagógico	Orientadores	0
	Supervisores Pedagógicos	2
	Evaluadores de Aprendizaje	0
	Coordinador(a) de perfeccionamiento	0
	Curriculista	0

	Otros (coordinador SEP, etc.)	2
Docentes	Docentes de aula	41
Docentes	Docentes en otras funciones	1
Equipo PIE y otros profesionales de apoyo		0
Total Profesionales de la Educación		50

Características Promedio				
Nivel Educacional	Promedio de horas contratadas	Promedio años de experiencia	Porcentaje de docentes mujeres	Porcentaje de docentes hombres
Planta Técnico - Pedagógica	44	10	100%	0%
Docentes de Aula	38	12	82%	18%
Docentes en otras funciones	30	15	100%	0%

Datos Extra	
Porcentaje de Titulados en áreas de Educación	100%
Porcentaje de postgrado en áreas de educación	40%
Porcentaje de postgrado en otras áreas	5%
Cuociente Alumnos / Profesor	34

Personal de Apoyo y Asistentes de Educación

	Cantidad
Administrativos:	4
Auxiliares:	6
Otros (enfermera, guardia, encargado fotocopidora, técnico en párvulos):	22
Total Personal Asistente de la Educación:	32

Desempeño Directivo

Realiza Evaluación de Desempeño [Sólo Establecimientos Municipales]	Sí	
	No	X
Equipo Directivo con Asignación de Desempeño Colectivo (Ley 19.933) [Sólo establecimientos subvencionados]	Sí	
	No	X

Desempeño Docente

N° de Docentes con Evaluación Docente Individual vigente en el establecimiento [Sólo Establecimientos Municipales]	0
Porcentaje de Docentes evaluados en el establecimiento [Sólo Establecimientos Municipales]	0%

Docentes destacados y competentes [Sólo establecimientos municipales]			
	Establecimientos	Comuna	País
Porcentaje de Docentes Destacados en Evaluación Docente	0%	0%	0 %
Porcentaje de Docentes Competentes en Evaluación Docente	0%	0%	0 %

N° y Porcentaje de Docentes con AVDI [Sólo Establecimientos Municipales]	Número	Porcentaje (%)
	0	0%
N° y Porcentaje de Docentes con AEP [Sólo Establecimientos Municipales]	0	0%
N° y Porcentaje de Docentes en Red Maestros de Maestros [Sólo Establecimientos Municipales]	0	0%

V.- RECURSOS MATERIALES Y PEDAGÓGICOS

Infraestructura y Equipamiento

	Cantidad		Cantidad
Comedor	2	Enfermería	1
Salón de Actos o Auditórium	0	Computadores para Alumnos (PC + Notebooks)	46
Capilla	0	Conexión a Internet para alumnos	46
Laboratorio de Computación	2	Computadores para profesores (PC + Notebooks)	41
Laboratorio de Ciencias	2	Conexión a Internet para profesores	41
Laboratorio de Idiomas	1	Gimnasio	0
Sala de Artes	0	Cancha de Fútbol	0
Sala de Música	0	Cancha Multiuso	2
Sala de Clases	34	Pista Atlética	0
Sala de Profesores	2	Piscina	0
Sala Multimedia	2	Camarines	4
Biblioteca	1	Cancha de Tenis	0
Salas CRA	1	Estacionamiento	0
Talleres	0	Baños	75
		Otras Instalaciones	0

Equipamiento TP [Sólo establecimientos que imparten Ed. Media TP]	
	Cantidad
Talleres / Laboratorios de especialidad	3
Simuladores	2
Otros	0

Superficie Metros ²	
Superficie terreno	113,69m ² / 1206,81m ²
Superficie construida	1039,86m ² / 2081,56m ²
Patios Multiusos	532m ² / 370m ²
Patios Techados	0
Áreas Verdes	0

Recursos Pedagógicos

Recursos Pedagógicos (*) Si no existe el recurso, anote 0 o deje en blanco	
	Cantidad
Títulos en Biblioteca	6.282
Textos Escolares	18.312
Pizarras interactivas	8
Software educativo	20
Otros	

VI.- DESEMPEÑO: Iniciativas de Mejoramiento

Se ha contratado asistencia educativa externa (ATE) para Planes de Mejoramiento u otros fines, en los últimos 3 años	Si, se ha contratado alguna ATE	
Se ha contratado asistencia educativa externa (ATE) para Planes de Mejoramiento u otros fines, en los últimos 3 años	No, no se ha contratado	

Clasificaciones en Evaluaciones Externas

Categoría vigente en el régimen de Subvención Escolar Preferencial del establecimiento [Sólo establecimientos subvencionados que imparten Ed. Parvularia o Ed. Básica]	AUTÓNOMO	
Categoría vigente en el régimen de Subvención Escolar Preferencial del establecimiento [Sólo establecimientos subvencionados que imparten Ed. Parvularia o Ed. Básica]	AUTÓNOMO	
Categoría vigente en el régimen de Subvención Escolar Preferencial del establecimiento [Sólo establecimientos subvencionados que imparten Ed. Parvularia o Ed. Básica]	AUTÓNOMO	
Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones [Sólo establecimientos subvencionados]	Sí, ha recibido premios por asignación de desempeño (SNED)	

Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones [Sólo establecimientos subvencionados]	Sí, ha recibido premios por asignación de desempeño (SNED)
Premiado con Asignación de Desempeño de Excelencia (SNED) en las últimas 3 versiones [Sólo establecimientos subvencionados]	Sí, ha recibido premios por asignación de desempeño (SNED)

Categoría según Agencia de la Calidad	Autónomo
--	----------

Rendimiento Escolar

Tasa de Aprobación, Retención y Calificaciones por nivel educativo, en los últimos 3 años									
	Tasa de Aprobación			Tasa de Retención			Promedio de Calificaciones		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Educación Básica	94%	95%	97%	95%	95%	95%	5,7	5,4	5,4
Educación Media HC	92%	92%	93%	90%	92%	94%	5,0	5,2	5,3
Educación Media TP	98%	98%	97%	90%	91%	90%	5,0	5,2	5,5

Tasa de Egreso			
Tasa de Egreso Ed.	2015	2016	2017
Básica	93%	95%	98%
Tasa de Egreso Ed. Media	90%	92%	95%

Resultados Simce Año de Referencia 2017 (Últimos entregados)

Resultados Simce 4° Básico (Puntajes en las 3 últimas mediciones)

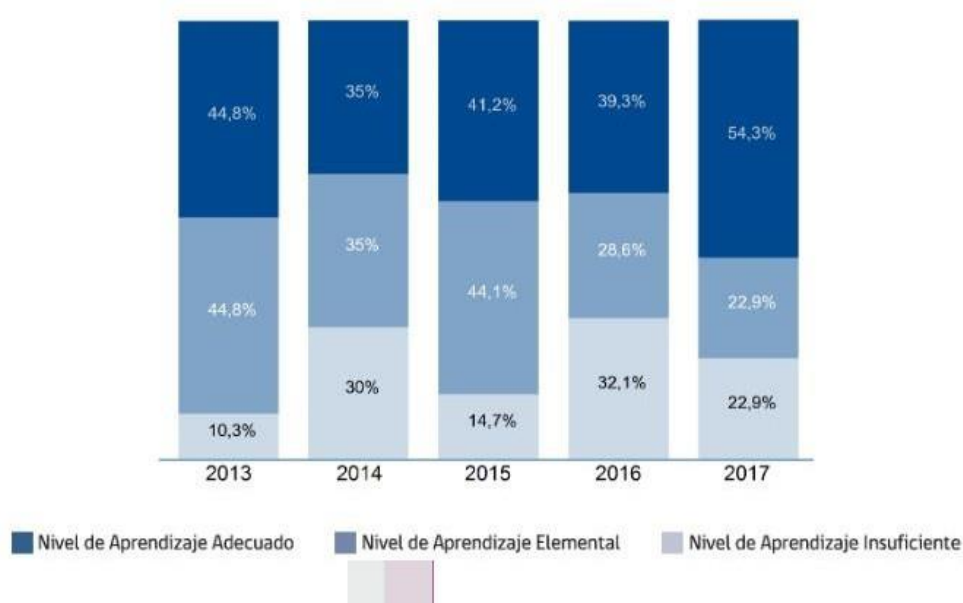
	2015		2016		2017	
	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior
Lenguaje y Comunicación	276	+9	274	-2	276	+2
Educación y Matemáticas	262	-17	293	+31	272	-21
Historia, Geografía, Cs. Sociales	-	-	-	-	-	-
Comprensión del Medio Natural	-	-	-	-	-	-

Comparación con Grupo de establecimientos similares (GSE) en puntajes Simce 2017						
	GSE en la comuna		GSE en la región		GSE nacional	
	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento
Lenguaje y Comunicación	-	-	-	-	270	+6
Educación y Matemáticas	-	-	-	-	262	+10
Historia, Geografía, Cs. Sociales	-	-	-	-	-	-
Comprensión del Medio Natural	-	-	-	-	-	-

Niveles de Logro (año de última aplicación)			
	Nivel Adecuado	Nivel Elemental	Nivel Insuficiente
Lenguaje y Comunicación	54,3%	22,9%	22,9%
Educación Matemática	25,7%	54,3%	20%
Comprensión del Medio	-	-	-

Resultados según niveles de Aprendizaje: Lenguaje y Comunicación. 4° Básico

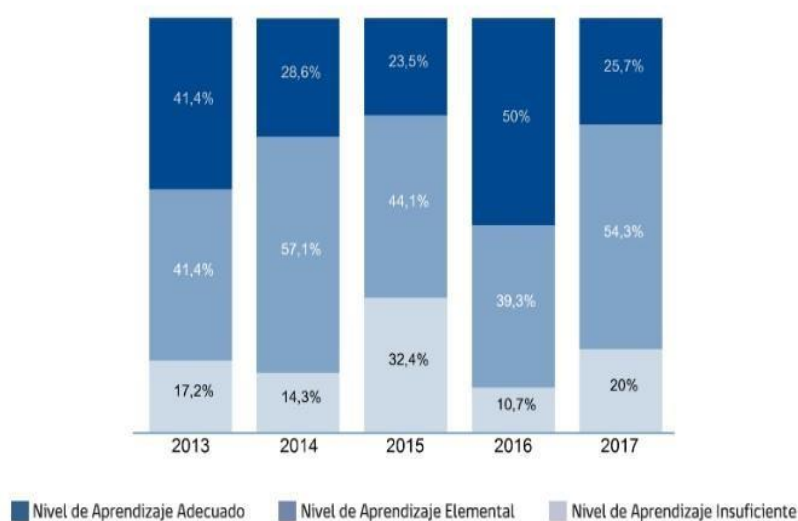
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2013-2017 y su variación



Los gráficos muestran los resultados obtenidos en la Lenguaje y Comunicación dividiéndolos en niveles de aprendizaje de los estudiantes, desde aprendizaje adecuado, elemental e insuficiente. Se hace una comparación de resultados en los últimos cuatro años de aplicación.

Resultados según niveles de Aprendizaje: Matemáticas. 4° Básico

Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Matemática 4°básico 2013-2017



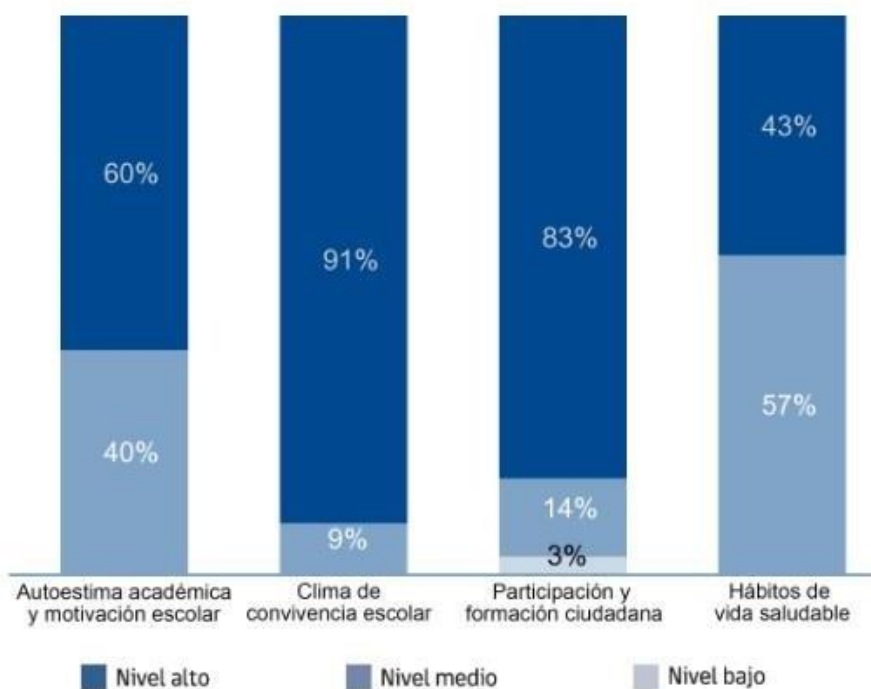
Los gráficos muestran los resultados obtenidos en la Lengua y Comunicación dividiéndolos en niveles de aprendizaje de los estudiantes, desde aprendizaje adecuado, elemental e insuficiente. Se hace una comparación de resultados en los últimos cuatro años de aplicación.

Indicadores de Desarrollo Personal y Social.

Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social evalúan aspectos formativos fundamentales del desarrollo de los/as estudiantes en los establecimientos educativos a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto. A continuación se presenta la descripción de cada indicador, el resultado del establecimiento en cada uno de ellos.

Los resultados de estos indicadores varían entre 0 y 100 puntos. Un puntaje más cercano a 0 muestra un menor logro en el indicador y un valor más cercano a 100, un mayor logro en el mismo.

Distribución de las respuestas en los niveles de cada Indicador de Desarrollo Personal y Social en 4º básico 2017



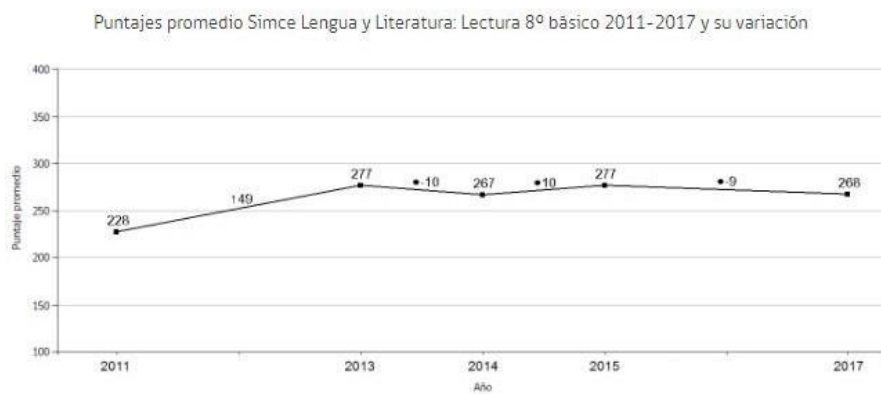
Resultados Simce 8° Básico (Puntajes en las 3 últimas mediciones)

	2011		2013		2015	
	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior
Lenguaje y Comunicación	228	+2	277	+49	277	0
Educación Matemática	231	0	274	+43	303	+29
Comprensión de la Naturaleza	228	+3	-	-	-	-
Comprensión de la Sociedad	230	-6	266	+36	285	+19

Comparación con Grupo de establecimientos similares (GSE) en puntajes 2015						
	GSE en la comuna	GSE en la región	GSE nacional			
	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento
Lenguaje y Comunicación	-	-	-	-	276	-2

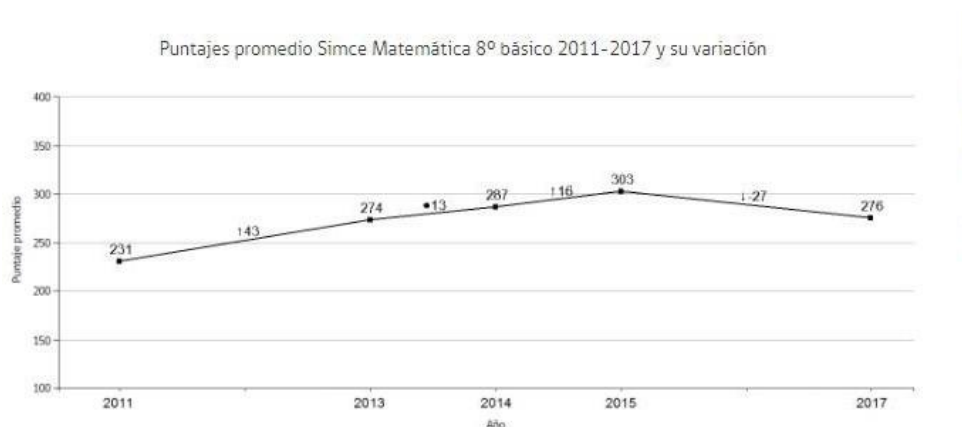
Educación Matemática	-	-	-	-	262	-17
Comprensión de la Naturaleza	-	-	-	-	-	-
Comprensión de la Sociedad	-	-	-	-	-	-
Niveles de Logro (año de última aplicación)						
		Nivel Adecuado	Nivel Elemental	Nivel Insuficiente		
Lenguaje y Comunicación		41,2%	44,1%	14,7%		
Educación Matemática		23,5%	44,1%	32,4%		

Resultados según niveles de Aprendizaje: Lenguaje y Comunicación. 8° Básico



El gráfico muestra los resultados obtenidos en la prueba de Lenguaje y Comunicación y sus ascensos y descensos en el tiempo. Se hace una comparación de resultados en los últimos cinco períodos de aplicación.

Resultados según niveles de Aprendizaje: Matemática. 8° Básico



El gráfico muestra los resultados obtenidos en la prueba de Matemática y sus ascensos y descensos en el tiempo. Se hace una comparación de resultados en los últimos cinco períodos de aplicación.

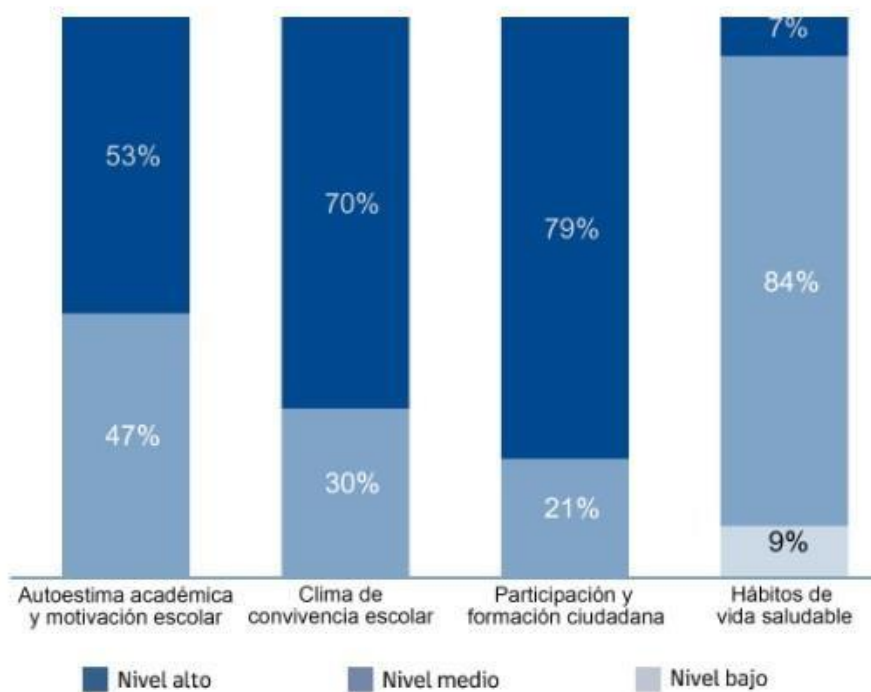
Indicadores de Desarrollo Personal y Social.

Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social evalúan aspectos formativos fundamentales del desarrollo de los/as estudiantes en los establecimientos educativos a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto.

A continuación se presenta la descripción de cada indicador, el resultado del establecimiento en cada uno de ellos.

Los resultados de estos indicadores varían entre 0 y 100 puntos. Un puntaje más cercano a 0 muestra un menor logro en el indicador y un valor más cercano a 100, un mayor logro en el mismo.

Distribución de las respuestas en los niveles de cada Indicador de Desarrollo Personal y Social en 8º básico 2017



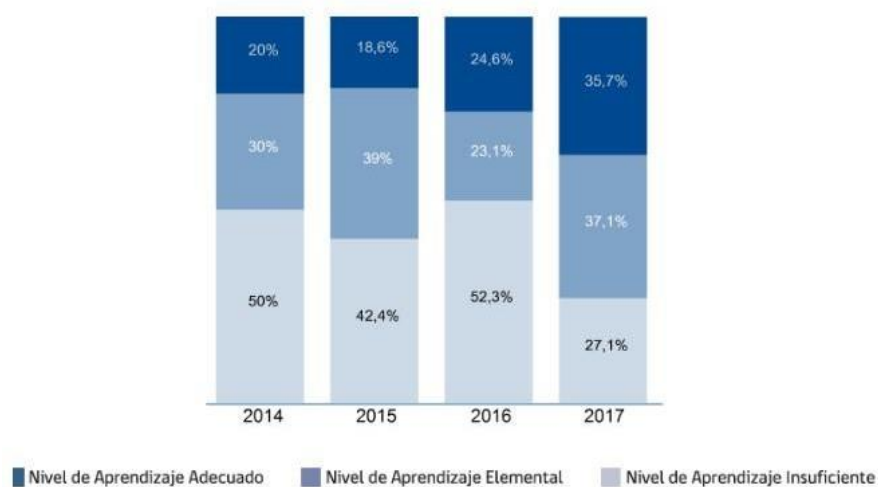
Resultados Simce 2º Medio (Últimas 3 mediciones)

	2014		2015		2016	
	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior	Puntaje Promedio	Dif. con prueba anterior
Lenguaje y Comunicación	245	+1	253	+8	256	+3
Educación Matemática	245	-7	261	+16	284	+23

Comparación con Grupo de establecimientos similares (GSE) en puntajes 2016						
	GSE en la comuna		GSE en la región		GSE nacional	
	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento	Puntaje Promedio	Dif. con promedio establecimiento
Lenguaje y Comunicación	-	-	--	-	274	+9
Educación Matemática	-	-	-	-	293	+31

Resultados según niveles de Aprendizaje: Lenguaje y Comunicación. 2° Medio

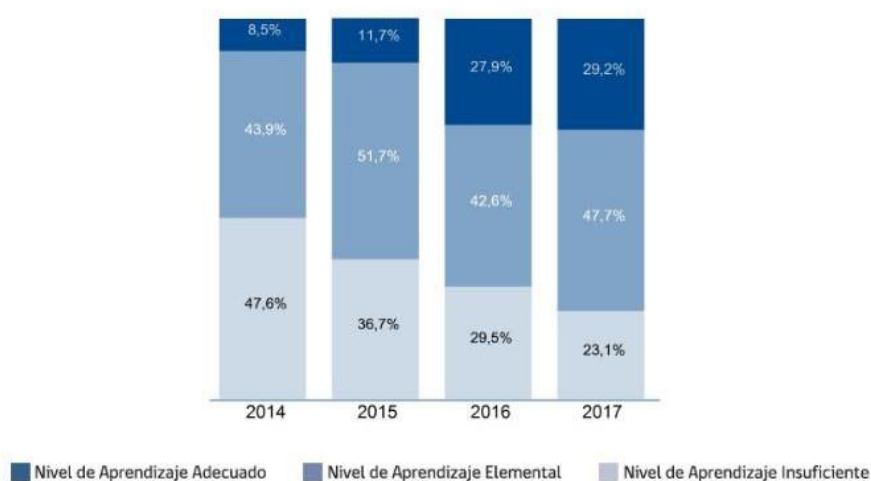
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura II medio 2014-2017 y su variación



Los gráficos muestran los resultados obtenidos en la Lenguaje y Comunicación dividiéndolos en niveles de aprendizaje de los estudiantes, desde aprendizaje adecuado, elemental e insuficiente. Se hace una comparación de resultados en los últimos cuatro años de aplicación.

Resultados según niveles de Aprendizaje: Matemáticas. 2° Medio

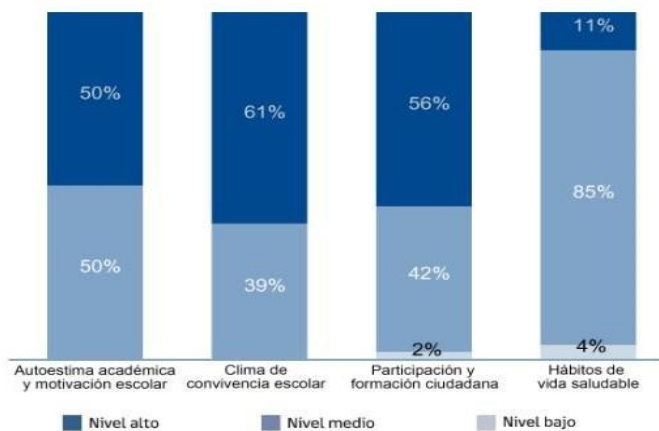
Porcentaje de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en Simce Matemática II medio 2014-2017



Los gráficos muestran los resultados obtenidos en la Matemáticas dividiéndolos en niveles de aprendizaje de los estudiantes, desde aprendizaje adecuado, elemental e insuficiente. Se hace una comparación de resultados en los últimos cuatro años de aplicación.

Indicadores de Desarrollo Personal y Social.

Distribución de las respuestas en los niveles de cada Indicador de Desarrollo Personal y Social en II medio 2017



Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social evalúan aspectos formativos fundamentales del desarrollo de los/as estudiantes en los establecimientos educativos a través de los Cuestionarios de Calidad y Contexto. A continuación se presenta la descripción de cada indicador, el resultado del establecimiento en cada uno de ellos.

Los resultados de estos indicadores varían entre 0 y 100 puntos. Un puntaje más cercano a 0 muestra un menor logro en el indicador y un valor más cercano a 100, un mayor logro en el mismo.

Indicador	2016		2017		Variación 2016-2017	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Autoestima académica y motivación escolar	70	(-)76	75	(-)79	↑ 5	● 3
Clima de convivencia escolar	76	75	76	78	● 0	● 3
Participación y formación ciudadana	74	77	78	81	↑ 4	↑ 4
Hábitos de vida saludable	58	(-)63	65	(-)70	↑ 7	↑ 7

- Notas:**
- (1) La escala varía entre 0 y 100 puntos. En esta escala un valor más cercano a 0 indica un menor nivel de logro y un valor más cercano a 100 indica un mayor logro en el indicador.
 - (2) En la comparación entre mujeres y hombres, el símbolo (+) indica que la diferencia a favor es estadísticamente significativa.
 - (3) El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje promedio respecto de la evaluación anterior es:
 - : similar.
 - ↑ : significativamente más alto.
 - ↓ : significativamente más bajo.
 - (4) Si los resultados presentan marcas o símbolos adicionales. [Ver Simbología aquí.](#)

1.2. Diagnóstico, aplicación de instrumentos Encuestas de satisfacción (Estándares)

La autoevaluación institucional que hemos realizado es el emanado desde una encuesta de satisfacción entregada por el profesor Sergio Garay, académico UNAB, a dicha casa de estudios para servir de apoyo en la finalización del proceso de egreso y graduación del programa de postgrado en Gestión y Liderazgo Educativo a través de la página web <http://calidadescolar.cl/> en su link Ciclo de Mejoramiento Continuo.

Dicha encuesta, fue contestada por una cantidad suficiente de Estudiantes, Profesores, Apoderados, Asistentes de la Educación, Director y Sostenedora. Un muestreo suficiente con respecto a la proporción del universo escolar en cada una de sus instancias, lo cual fue determinado por la plataforma misma. Una vez contestadas la totalidad de las encuestas por cada uno de los actores necesarios, el proceso se dio por finalizado. Los resultados expuestos a continuación son fruto de estas encuestas.

Existen dos particularidades que deben ser mostradas antes de continuar: primero, el Director del Establecimiento no contiene un Grupo de Gestión identificable dado que si bien la Inspectora General mantiene una responsabilidad con respecto a su grupo de inspectores de patio que realizan labores disciplinarias, de cuidado de patios y pasillos, y algunas labores administrativas, ella misma también es profesora de aula; lo mismo pasa con todos los “Cargos de Poder” dentro del establecimiento: Jefa de Enseñanza Parvularia, Jefa de Enseñanza Básica, Jefa de Enseñanza Media, Encargada de PME, son además docentes de aula, lo mismo que las Jefas Departamentales. Todas ellas detentan grados de poder en lo consultivo, pero muy poco o nulo en lo resolutivo, y es por eso que no fueron incluidos como “Grupo Directivo” o “Grupo de Gestión”. Por otro lado, hemos incluido al grupo de Asistentes de la Educación tanto a los ayudantes de aula de Educación Parvularia, como al Departamento Psico-social, los Inspectores de patio y los Auxiliares de limpieza.

1.2.1 Aplicación de la Encuesta

Este instrumento nos ha permitido recoger las válidas percepciones de los actores involucrados en la institución educativa, quienes a diario colocan parte de su corazón en la

tarea educativa o fulgen todas sus esperanzas en que dicha tarea sea llevada a cabo de la mejor forma.

El universo elegido como muestra por la plataforma web que sirve de guía de análisis en nuestro trabajo es:

Avance de las encuestas 195				
Actores	Acciones	Respondidos	% Avance	Clave
Estudiantes	 	117 de 117	<div><div></div></div> 100%	estudiante2018
Padres y Apoderados	 	117 de 117	<div><div></div></div> 100%	apoderado2018
Profesores	 	50 de 50	<div><div></div></div> 100%	profesor2018
Directivos	 	1 de 1	<div><div></div></div> 100%	director2018
Asistentes de Educacion	 	12 de 12	<div><div></div></div> 100%	educacion2018
Sostenedor	 	1 de 1	<div><div></div></div> 100%	sostenedora2018
		Totales: 298 de 298	<div><div></div></div> 100%	
Cerrar/Actualizar resultados Cambiar claves				

Esto representa a la totalidad del equipo directivo, el 100% del profesorado, 32% de los estudiantes de entre séptimo y cuarto medio, y el 17% de los padres y apoderados de todos los niveles.

1.2.2 Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y orden de presentación:

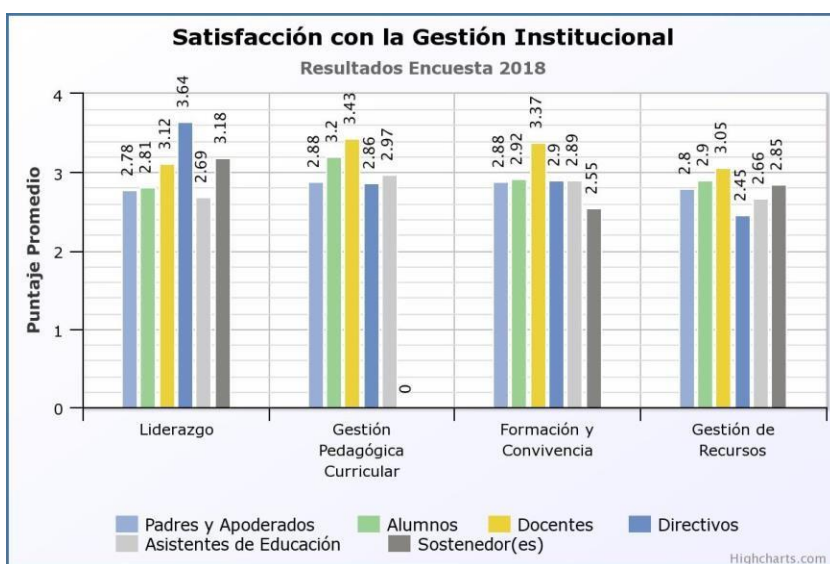
Resultados de Satisfacción de Gestión Institucional								
	Áreas	Apoderados	Estudiantes	Docentes	Directivos	Asistente de Educación	Sostenedor	Promedio
1	Liderazgo	2.78	2.81	3.12	3.64	2.69	3.18	3.03
2	Gestión Pedagógica Curricular	2.88	3.2	3.43	2.86	2.97	0	3.07
3	Formación y Convivencia	2.88	2.92	3.37	2.9	2.89	2.55	2.92
4	Gestión de Recursos	2.8	2.9	3.05	2.45	2.66	2.85	2.76

En términos generales, una evaluación de satisfacción es difícil de ponderar por sí misma y sacar resultados concluyentes de ella en forma aislada, dado que como se nombra: es una encuesta de satisfacción y es presentada anónima y voluntariamente, lo cual conlleva varias incidencias que se pueden analizar; la primera es que si es anónima y voluntaria, es muy posible que no sea leída atenta y comprensivamente, también puede ser un lugar de descargo donde lejos de responder a las preguntas, sólo sirve para canalizar y catalizar la insatisfacción frente a temáticas que no son consultadas, y finalmente, el lenguaje en varias de las preguntas poseía un grado de tecnicismo que si bien podía ser subsanada con los estudiantes, no podía ser contestada a los apoderados y asistentes de la educación -muchos de ellos, auxiliares de mantención de mi colegio- que luego de contestar la encuesta, al otro día te hacían preguntas como ¿qué es un plan de mejoramiento? O ¿qué es el programa de integración?

Es por esto que estos índices de satisfacción, de sus diversos actores, deben ser contrastados con información ya entregada, como son los indicadores objetivos de SIMCE y eficiencia interna, con una mirada al clima laboral y a la sensación del mismo, las intersubjetividades que constituyen las empresas de lo humano.

Los valores usados en esta encuesta se ven divididos, y tendrán significados diferentes, en las dos partes de la misma: 1 punto implica que el ítem, área o pregunta en cuestión requiere mejorar mucho, mientras en la segunda parte, implica que quien contesta la pregunta está muy insatisfecho con la aseveración en cuestión; 2 puntos, en la primera parte implica que se necesita mejorar bastante, y en la segunda que quien contesta la pregunta está insatisfecho con el desempeño en esa área particular; 3 puntos implica en la primera parte, que necesita mejorar mínimamente y, en la segunda parte, que existe un grado de satisfacción relativo en dicho desempeño; finalmente, 4 puntos implicará que no se necesita mejora y, en la segunda parte, que quien contesta está muy satisfecho con ese indicador. De este modo, el grado de satisfacción estará ligado a la necesidad o no de mejora de un determinado tópico o ambage específico de la segunda parte.

De acuerdo a los resultados generales del establecimiento, no existe un área que se destaque por marcar una diferencia considerable; las diferencias mantienen un rango de dispersión irrelevante al menos, hablando estadísticamente, entre tres de los indicadores de área. El área mejor evaluada es la de Gestión Pedagógica Curricular con una ponderación de 3.07, el área de Liderazgo pondera 3.03 y Convivencia lo hará con 2.92 en promedio, sólo el área de Gestión de Recursos baja considerablemente con una ponderación promedio de 2.76.



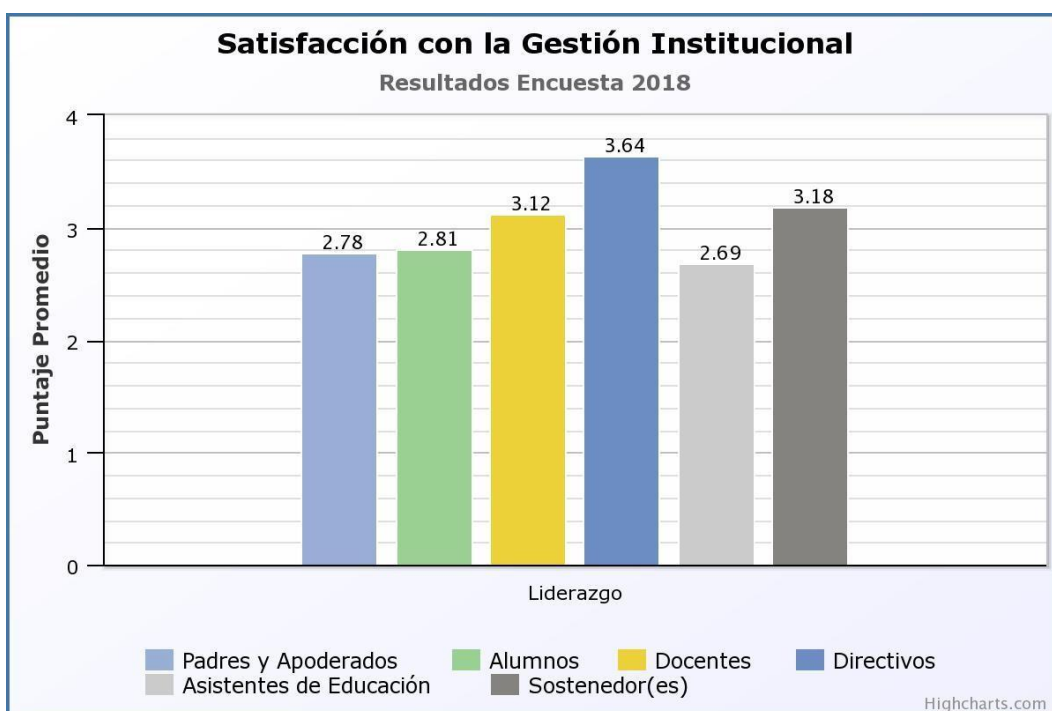
En el área de Liderazgo, el puntaje máximo es el otorgado por el grupo directivo (director y sostenedora) con 3.64 y el mínimo obtenido fue el puntaje dado por el grupo de Asistentes de la Educación con 2.69. En el área de Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje máximo fue dado por los Docentes con 3.43 y el mínimo puntaje fue dado por el grupo Directivo con 2.86 puntos. Frente a Formación y Convivencia, el puntaje máximo fue asignado por el grupo de Docentes con 3.37 y el mínimo fue asignado por el grupo de Padres y Apoderados con 2.88 puntos, pero los otros estamentos giran en torno a 2.89 los Asistentes de la Educación, 2.9 el grupo directivo y 2.92 los Estudiantes, con una varianza de 0.04 puntos entre ellos.

Es relevante que el promedio general del ejercicio estadístico arroja una satisfacción promedio de 2.95 puntos, lo que implica que está *ad portas* de ser considerado como una Gestión total satisfactoria, pero como vemos, profundamente perfectible. Veamos ahora cuáles serían los lugares donde podemos centrar la vista en las mejoras a ser realizadas.

A. Análisis por dimensión en relación a los grados de satisfacción en forma porcentual con los actores integrados.

Llevaremos a cabo un análisis comparativo describiendo las cuatro dimensiones en cuestión, a saber: Liderazgo, Gestión Pedagógica Curricular, Formación y Convivencia, y finalmente Gestión de Recursos, e intentaremos analizar cada una de estas dimensiones de acuerdo a la satisfacción u observación de necesidad de mejoría de acuerdo a los actores integrados e involucrados en dicha evaluación.

A.1 Liderazgo:

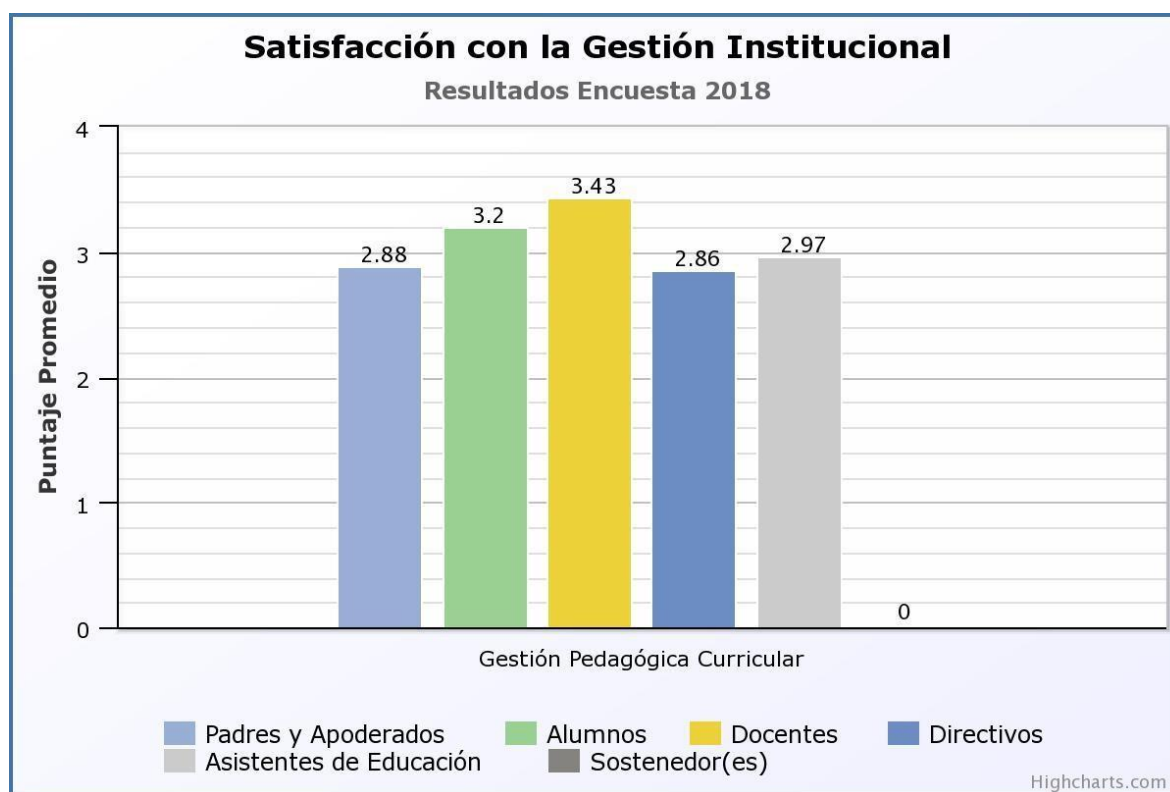


El gráfico de resultados en la dimensión de Liderazgo obtiene un promedio de 3.04 puntos, lo que implica que debe mejorar parcialmente como dimensión completa, siendo el actor que mejor evalúa esta dimensión es el Director con 3.64 puntos, seguido por el Sostenedor con 3.18. A su vez la evaluación más baja es obtenida desde la mirada de los Asistentes de la Educación con 2.69 seguido por la apreciación Padres y Apoderados con 2.78 y Estudiantes con 2.81, que es una diferencia estadísticamente irrelevante de 0.03 entre estos dos últimos actores siendo ellos tres los que sienten que hay más situaciones que ameritan ser resueltas y mejoradas en la dimensión de Liderazgo.

Los Docentes, por su parte, se encuentran en el centro de la dispersión estadística con 3.12 puntos; es relevante decir que las opiniones positivas de algunos de los Docentes, tendientes a acercarse a una mirada más bien positiva del Director y la Sostenedora de la gestión interna del establecimiento es que por motivos del organigrama escolar, una parte relevante de los Docentes participa de niveles de Gestión, con cargos medios sin ser parte real y decisiva de las cúpulas, si no siendo partes consultivas y no resolutivas, pero responsables de los logros o

derrotas. La dispersión general entre el mayor y el menos puntaje es muy alto, de 0.95 lo cual implica una diferencia mayúscula entre la visión que tiene el Director de su propia gestión y del grupo Sostenedor con respecto a la mirada de los Asistentes de la Educación, esto es relevante en su totalidad: una cúpula (Director y Sostenedora) que siente que las cosas a nivel de liderazgo se hacen bastante bien, un grupo mayoritario (Apoderados, Estudiantes y Asistentes de la Educación) que plantean que las cosas en términos de liderazgo deben mejorar bastante, y los Docentes que se colocan en el medio dado que son llamados a liderar procesos pero sin detención del poder en términos reales.

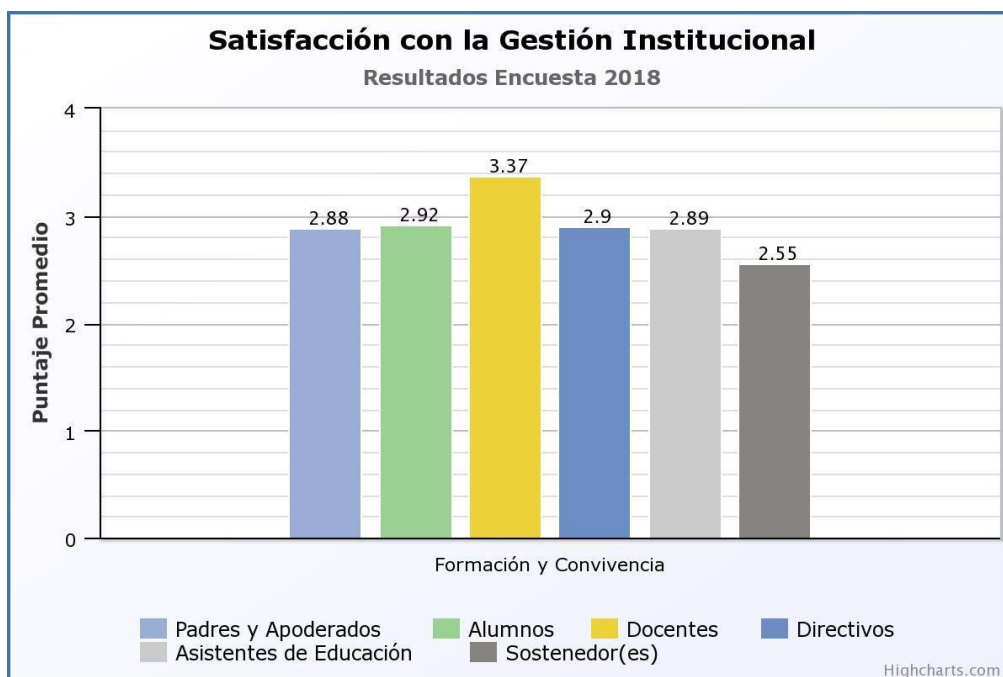
A.2 Gestión Pedagógica Curricular



El gráfico de resultados en la dimensión de Gestión Pedagógica Curricular obtiene un promedio de 3.07, lo que implica que en términos generales requiere mejorar en algún aspecto, pero existe un grado de satisfacción con respecto a ello, siendo el actor que mejor evalúa esta

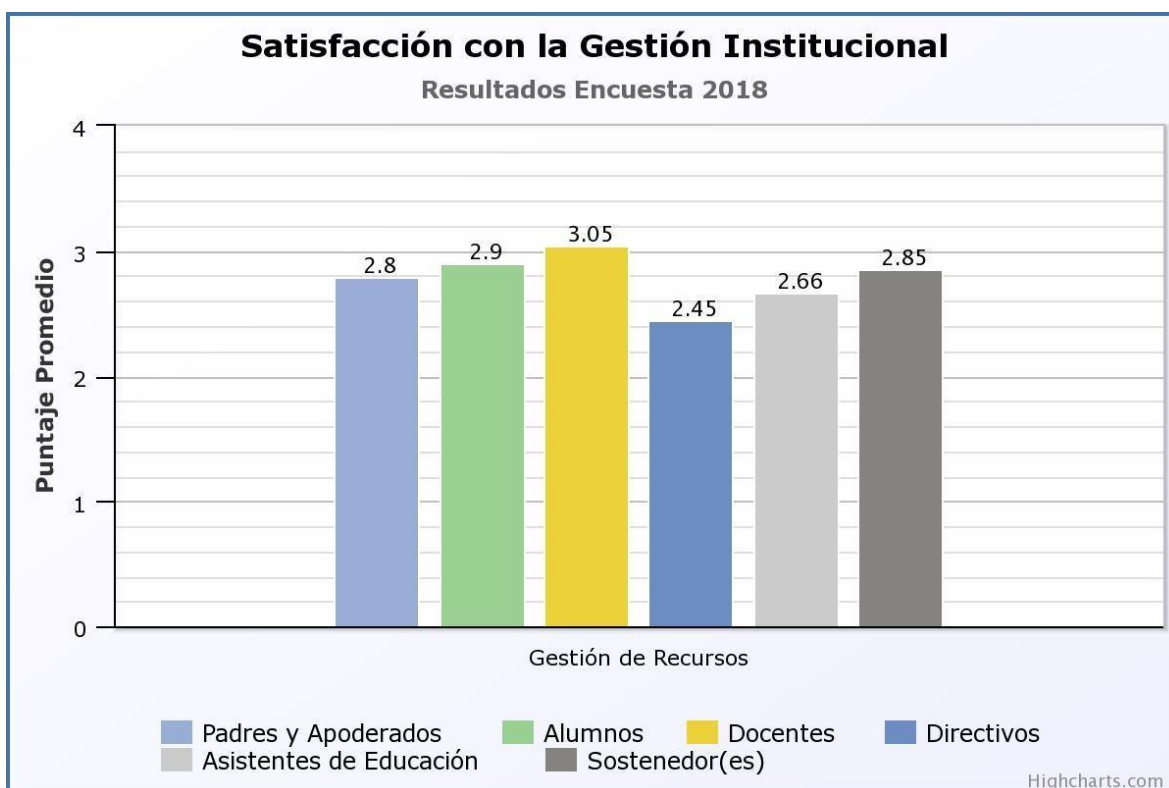
dimensión es el grupo Docente con 3.43 puntos, seguido por los Estudiantes con 3.2 puntos; podemos decir, desde esta información preliminar, que desde la perspectiva de estos actores que son los que ven la Gestión Pedagógica Curricular en primera persona a diario, si bien se puede mejorar, existe un nivel de satisfacción alto por el trabajo realizado, sea desde su ejercicio o desde su recepción. En términos generales, cuando uno conversa informalmente con los estudiantes, ellos manifiestan estar satisfechos con los profesores que imparten las asignaturas y con el grado de profundidad que estos conocimientos alcanzan dado las posibilidades que resultan como proyección frente a lo recibido en términos educativos. A su vez la evaluación más baja es obtenida desde la mirada del Director con 2.86 seguido por la apreciación Padres y Apoderados con 2.88, con una diferencia de 0.02, lo que implica que según estos actores es bastante lo que se podría mejorar y ambos están un tanto insatisfechos con la Gestión Pedagógica Curricular, y los Asistentes de la Educación, por su parte, se encuentran en el centro de la dispersión con 2.97 puntos., donde se puede mejorar pero existe un grado de satisfacción con lo que se ha avanzado.

A.3 Formación y Convivencia



El gráfico de resultados en la dimensión de Formación y Convivencia obtiene un promedio de 2.92, lo que implica ya un nivel de aprobación y satisfacción relativamente generalizado con respecto a esta área, y ya se anuncia que el análisis por actor será también revelador cuando se realicen los cruces de informaciones; siendo el actor que mejor evalúa esta dimensión es el grupo Docente con 3.37 puntos lo que implica una mirada positiva frente a ello y se eleva por casi 0.5 puntos con respecto al siguiente tópico, seguido por el grupo de Estudiantes con 2.92 y luego el grupo Directo 2.9 puntos, con los Asistentes de la Educación con 2.89 y Padres y Apoderados con 2.88 puntos. A su vez la evaluación más baja es obtenida desde la mirada del Sostenedor con una puntuación de 2.55, lo cual muestra una marcada insatisfacción con respecto a este indicador. Acá se presenta la mayor diferencia entre la puntuación más alta y la más baja, con un diferencial de 0.82 puntos, lo cual es muy relevante en términos estadísticos, dado que nos lleva a la necesidad posterior de levantar la fuente interpretativa de este delta numérico cuando se muestren los entrecruzamientos de información.

A4. Gestión de Recursos



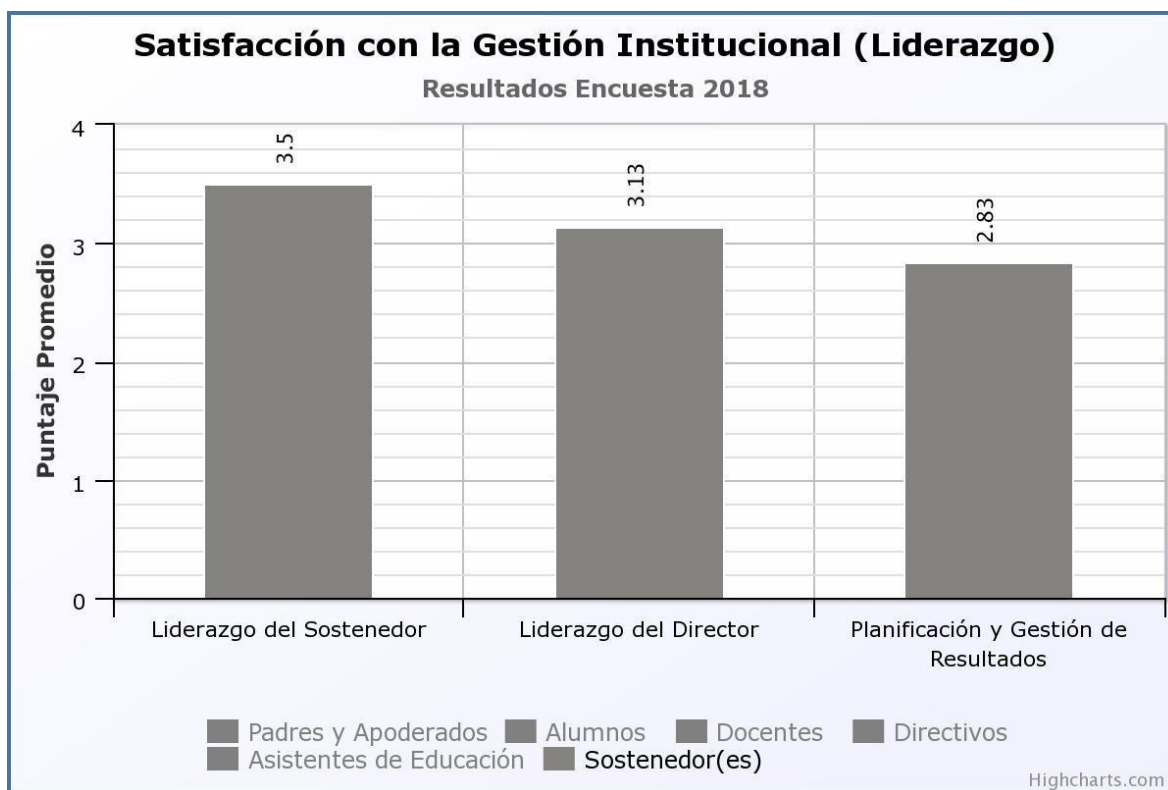
El gráfico de resultados muestra que en la dimensión de Gestión de Recursos es donde encontramos los resultados más bajos, obtiene un promedio de 2.79, vale decir, en promedio todos están insatisfechos o medianamente insatisfechos con esta área de la Gestión Institucional; siendo el actor que mejor evalúa esta dimensión es el grupo Docente con 3.05 puntos lo que implica que la mayoría de los profesores está relativamente satisfecho con esta área o siente que las mejoras que se deben llevar a cabo en ella son relevantes pero no tan urgentes, seguido por los Estudiantes con 2.9 puntos, luego la Sostenedora que evalúa la Gestión de Recursos con 2.85, seguida por los Padres y Apoderados que puntúan con 2.8 con promedios relativamente cercanos con una diferencia de 0.05 con respecto al anterior, lo cual una diferencia es irrelevante en términos estadísticos, pero muestran un grado relativo de descontento con esta área de la Gestión Institucional de los Recursos. A su vez la evaluación más baja es obtenida desde la mirada del Director con 2.45 puntos seguido por los Asistentes de la Educación con 2.66 puntos, que es ya una disconformidad importante en esta área, siendo estos dos últimos los responsables directos de la Gestión de Recursos el uno y la llegada observada de los Recursos, el otro, con una dispersión estadística de 0.6 entre el puntaje más bajo y el más alto, que es relativamente bajo.

B. Por dimensión y tipo de actor de acuerdo a los grados de satisfacción en forma porcentual.

Llevaremos a cabo un análisis comparativo describiendo las dimensiones de acuerdo a la satisfacción u observación de necesidad de mejoría de acuerdo, pero desde la mirada particular de cada actor integrado e involucrado en dicha evaluación. Evidentemente pondremos desde ya el acento en el análisis de la dimensión que está más descendida (en nuestro caso, a saber, Gestión de Recursos) y la dimensión que es neceser analizar por el tenor de nuestro estudio (a saber, Gestión Pedagógica Curricular), sin embargo analizaremos las otras dos dimensiones pues de ese análisis se pueden extraer datos muy interesantes para nuestro análisis final.

B.1 Dimensión: Liderazgo

B.1.1. Liderazgo según la Sostenedora en cada subdimensión



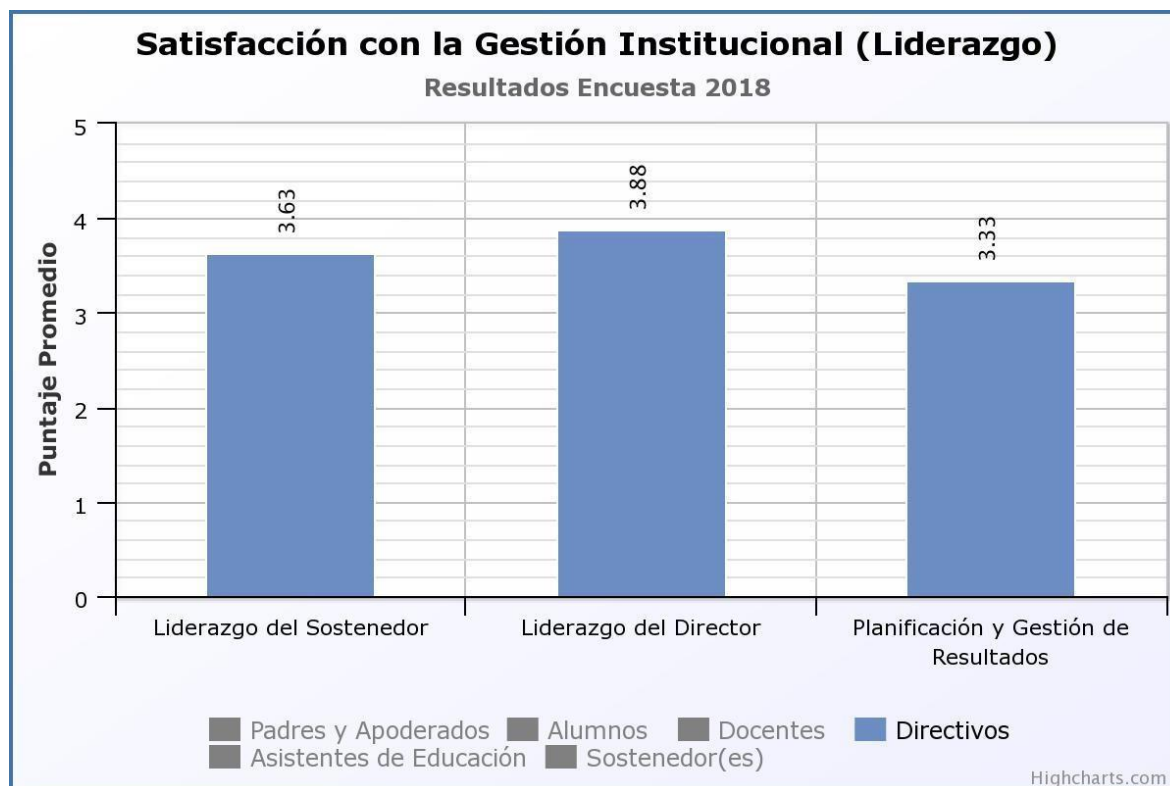
Luego de mirar el gráfico que precede este análisis, se evidencia con rapidez que la sostenedora del establecimiento está muy satisfecha con su propia gestión y liderazgo, cómo ella ha logrado direccionar la institución que recibe como herencia de sus padres profesores; ella muestra que es poco o nada lo que siente que puede mejorar en su propio liderazgo, en términos de su propia gestión institucional, y cuando analizamos los Estándares que entran en juego, notamos que ella evalúa que todos ellos pueden ser evaluados entre el máximo de 4 puntos (donde estamos plenamente satisfechos o no se requiere mejora alguna) y el siguiente de 3 puntos (donde se está satisfecho o se debe mejorar poco).

Con respecto a la subdimensión Liderazgo del director, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la autoevaluación realizada por la sostenedora es de 3,13 puntos. En esta subdimensión el puntaje es menor al anterior, aunque sigue siendo de las calificaciones altas que consigna la sostenedora. Cuando analizamos pregunta a pregunta, el puntaje mínimo

asignado es de 2 puntos dado que en lo concerniente a que “El director logra instaurar un ambiente cultural y académicamente estimulante²”, la sostenedora opina que se puede mejorar bastante o que está francamente insatisfecha con ello; en la mayoría de las otras partes de esta subdimensión, la sostenedora plantea que se requieren pocas mejorías o que se siente satisfecha, o francamente muy satisfecha sin necesidad alguna de mejoría.

Con respecto a la subdimensión Planificación y gestión de resultados, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la autoevaluación realizada por la sostenedora es de 2,83 puntos, que es a su vez la peor evaluada, mostrando que está un poco por debajo de estar satisfecha y que se requiere mejorar entre un poco y bastante en estos aspectos.

B.1.2. Liderazgo según el Director en cada subdimensión



² MINEDUC (2014). Estándar 2.7

Con respecto a la subdimensión Liderazgo del sostenedor, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el director es de 3,63 puntos. Esto plantea que está bastante satisfecho en la gestión del liderazgo realizado por la sostenedora en su ejercicio y requiere mejorar muy poco en ello; es por eso que todos los puntajes en este ítem se encuentran entre los 3 y 4 puntos, lo que implica que está satisfecho o se requiere mejorar muy poco en ese ámbito y que está muy satisfecho, sin necesidad alguna de mejora en ese aspecto.

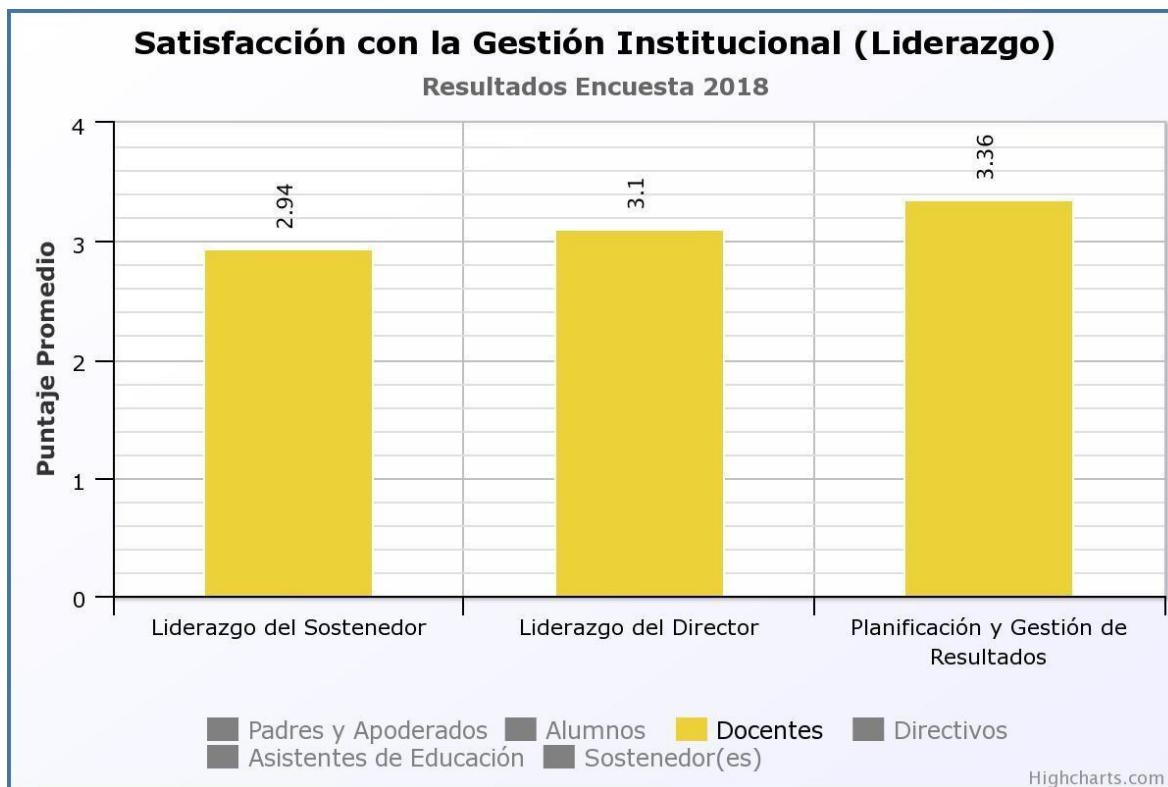
Con respecto a la subdimensión Liderazgo del director, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la autoevaluación realizada por el director es de 3.88 puntos; lo que implica necesariamente que en todos los aspectos él plantea que no requiere ninguna mejoría y está completamente satisfecho con su propia gestión y uso de su liderazgo como director, puntuando en casi todos los aspectos con 4 puntos; exceptuando el tópico donde “El director asume la responsabilidad con el logro de los objetivos formativos del establecimiento³” donde evalúa austeramente con 3 puntos, mostrándose satisfecho pero reconociendo que podría mejorar un poco.

Con respecto a la subdimensión Planificación y gestión de resultados, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la autoevaluación realizada por el director es de 3.33 que es el menor en los puntajes asignados en la dimensión Liderazgo según el director, acaso donde intervienen más actores. Sin embargo, se muestra un alto grado de satisfacción de parte del director en este tópico. En donde está el puntaje más bajo es en “El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.⁴”; dicho sea de paso, el establecimiento tiene una profesora encargada del diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación de los Planes de Mejoramiento.

³ MINEDUC (2014), Estándar 2.1

⁴ MINEDUC (2014) Estándar 3.4

B.1.3. Liderazgo según los Docentes en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Liderazgo del sostenedor, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo docente es de 2.94 puntos. Esto implica que una parte importante de los docentes se encuentran medianamente satisfechos y que se requieren entre pocas y bastantes mejoras. Volveremos a recalcar que es una peculiaridad del establecimiento que la totalidad de los mandos medios de gestión son parte del equipo docente. Dicho de otro modo, ellos tienen el cargo sin poder detentar ningún poder en las decisiones pedagógicas o de gestión que se llevan a cabo en el colegio; la coordinadora de párvulos, de básica y de media, la encargada de PME, los jefes de departamento, los jefes de área y encargados de convivencia, los encargados de jefaturas y otros mandos medios son a su vez profesores como cualquier otro, y obedecen los lineamientos de la dupla sostenedora/dirección sin tener ingerencia alguna en ellas.

Con respecto a la subdimensión Liderazgo del director, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por los docentes es de 3.1 lo que equivale a estar

satisfechos o considerar que requiere de pocas mejoras, y la situación descrita en el párrafo anterior.

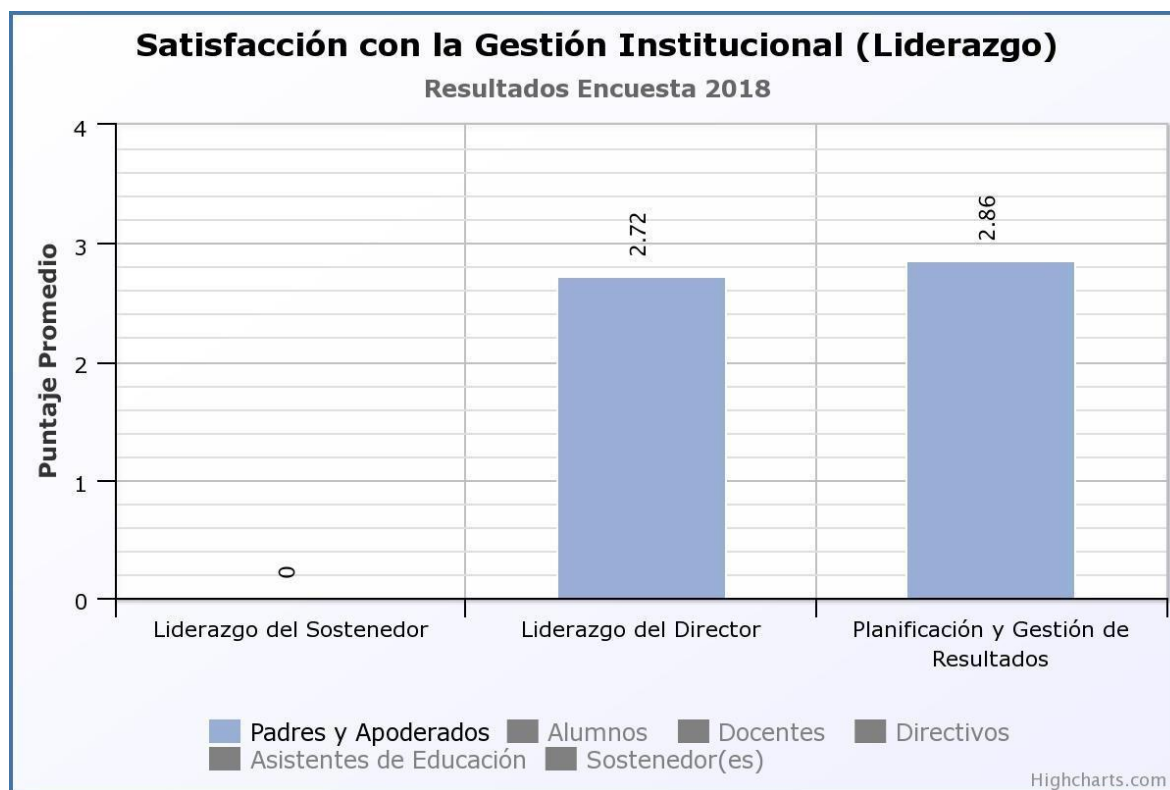
Con respecto a la subdimensión Planificación y gestión de resultados, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por los profesores es de 3.36 también considera un grado de satisfacción o que requiere de pocas mejoras. Esto va en la misma línea de lo anterior, pues parte importante de los docentes del establecimiento guardan directa relación con este ámbito dada su impronta de jefes sin poder frente a la posibilidad de tomar decisiones pero con la responsabilidad directa de los resultados. Insistimos en este tópico, pues será parte importante de los nudos críticos a ser analizados.

B.1.4. Liderazgo según los Estudiantes en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Liderazgo del director, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por estudiantes es de 2.8, lo que significa que si no se encuentran insatisfechos, si consideran que requiere de mejorar bastante, lo que difiere de la evaluación de los docentes que respondieron con un promedio de 3.1, es decir, satisfechos o que requiere mejorar poco.

B.1.5. Liderazgo según los Padres y Apoderados en cada subdimensión

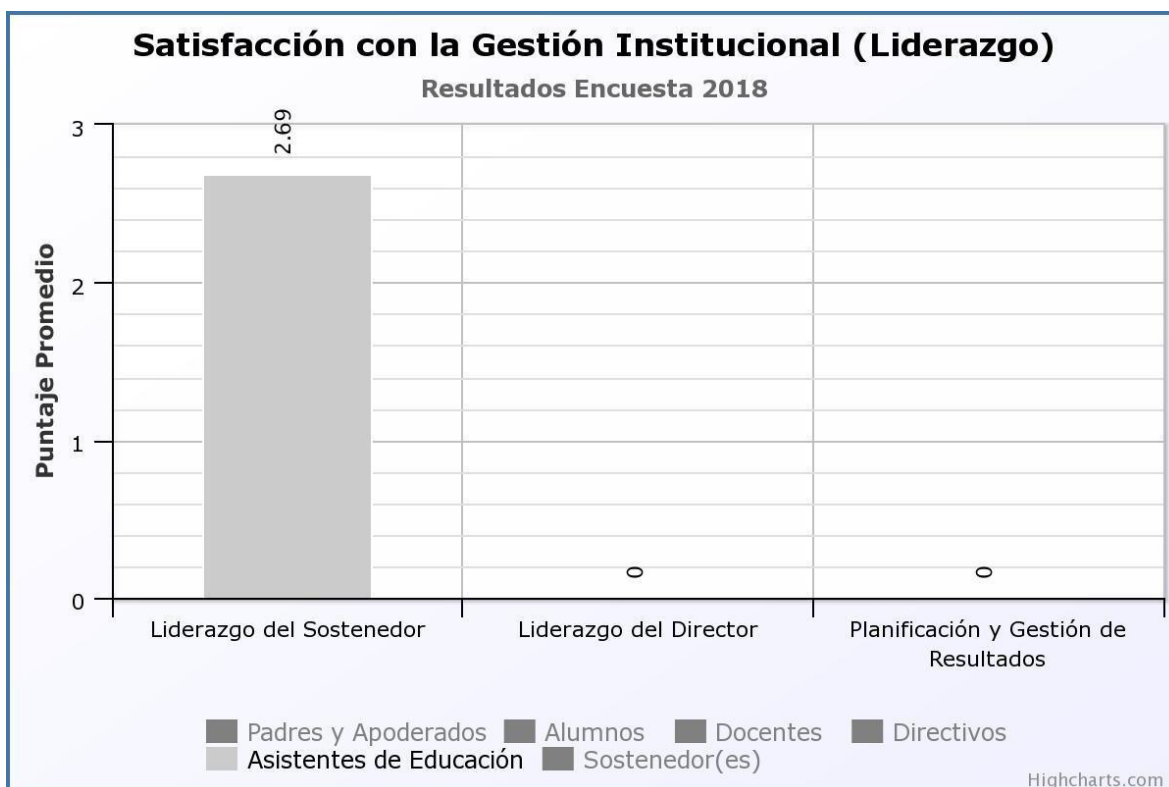


Con respecto a la subdimensión Liderazgo del director, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por los padres y apoderados es de 2.72, lo que expresa insatisfacción o al menos que requiere mejorar bastante, coincidiendo con la evaluación de los estudiantes respecto a la misma dimensión.

Con respecto a la subdimensión Planificación y gestión de resultados, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por los padres y apoderados es de

2.86, en la misma línea de continuidad de insatisfacción o al menos de requerir bastantes mejoras.

B.1.6. Liderazgo según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Liderazgo del sostenedor, de la dimensión Liderazgo, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de ayudantes de la educación es de 2.69, es decir, insatisfechos o que requiere de bastantes mejores, lo que no coincide con la autoevaluación del propio sostenedor que generó un promedio de 3.5, ni con al evaluación del Director al sostenedor que fue de un promedio de 3.63, donde ambos se encuentran satisfechos o consideran que requiere de pocas mejoras.

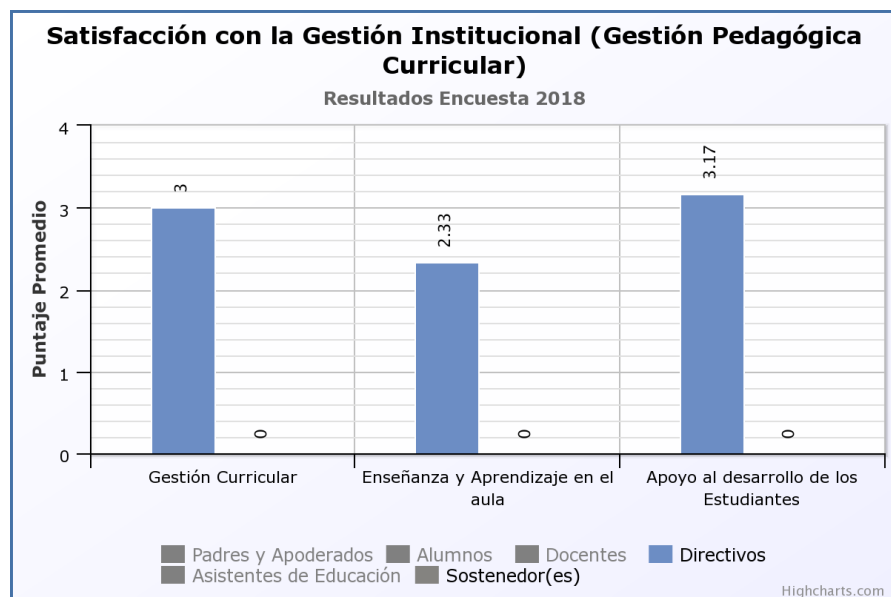
B.2 Dimensión: Gestión Pedagógica y Curricular

Acá debemos centrar nuestros análisis, dado que es la dimensión obligatoria que debe ser mostrada en el Plan de Mejora y que debiera brotar de la evaluación diagnóstica para que las mejoras sean eco del análisis de la institución mirándose a sí misma, y no desde un escritorio que no conversa necesariamente con los actores que están en juego en la mejora. Sabemos que lo ideal es tender hacia los liderazgos distributivos y horizontales en el trato, y desde ahí, las mejoras deben girar desde el concurso general de todos los actores educativos; y a nuestro entender, este modelo de evaluación puede tener muchos errores y problemas, pero si tiene un valor en sí mismo es que permite esta horizontalidad y una tremenda transparencia, dado que todos los actores participan en mayor o menor grado, y eso permite que todos muestren su visión de lo que debería ser la escuela y en menor o mayor grado, permite que todos muestren su visión del funcionamiento de la misma.

B.2.1. Gestión Pedagógica Curricular según la Sostenedora en cada subdimensión

No aplica, pues no se le consulta a la sostenedora acerca de esta dimensión en la encuesta evaluativa que sirve de piso para este estudio.

B.2.2. Gestión Pedagógica Curricular según el Director en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión Curricular, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el director es de 3.0 puntos lo que indica a primera vista que el director está satisfecho con la Gestión Curricular, y que de ser necesario mejorarla, estas mejoras son mínimas pues se requieren pocas mejoras. En el estándar donde se encuentra el menor puntaje, a saber 2 puntos lo que es decir que está insatisfecho o plantea que se debe mejorar bastante en este ítem, es el que respecta a la capacidad de la dirección de estimular la capacidad docente de compartir y e intercambiar recursos pedagógicos, vale decir la capacidad de intercambiar experiencias y recursos, lo que es trabajo colaborativo, pero no es baladí hacer notar que esto guarda relación con la incapacidad de hacer -también- que los jefes de departamento con han logrado generar este trabajo colaborativo; el estándar dice: "El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados. ⁵".

En los demás estándares, el director, se plantea satisfecho al puntuarlos todos con 3 puntos, dado que él plantea en su evaluación que "El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.⁶", "El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.⁷", "El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.⁸", "El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.⁹", "Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.¹⁰" creemos interesante hacer notar que este último es el único que tiene que ver más con lo que respecta a los profesores,

⁵ MINEDUC (2014) Estándar 4.7

⁶ MINEDUC (2014) Estándar 4.6

⁷ MINEDUC (2014) Estándar 4.5

⁸ MINEDUC (2014) Estándar 4.4

⁹ MINEDUC (2014) Estándar 4.2

¹⁰ MINEDUC (2014) Estándar 4.3

pero a lo que podríamos llamar un aspecto de “control” del trabajo de los profesores, la vigilancia de que los profesores elaboren tales planificaciones; por esto hemos invertido el orden de los estándares para hacer notar esto. En el único estándar que el puntaje evaluativo será el máximo, muy satisfecho y no requiere mejora alguna, es el que tiene que ver con lo que el Equipo de Gestión llama “la instalación de procesos”: “El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.¹¹”.

Con respecto a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el director es de 2.33 puntos y es la más baja realizada por él. Analizaremos cada puntaje asignado e intentaremos buscar caminos explicativos de tal situación. Debemos comenzar mostrando que la mayoría de los estándares que entran en juego en esta subdimensión fueron evaluadas, como es evidente, como insatisfactoria con su implicancia de que se debe mejorar bastante y redundante, en su mirada particular, una cierta urgencia desde el análisis de los tópicos que giran en torno a los estándares relacionados. Comencemos, pues y veamos que podemos leer entre líneas desde los análisis anteriores.

Solamente dos de los estándares fueron evaluados con 3 puntos, que muestra estar satisfecho y con poco que mejorar, y estos giran en torno a “Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.¹²” y “Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.¹³”; esto es coherente con que “el director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes” (a saber, estándar 4.4), y esto también es realizado de modo satisfactorio según la evaluación que hace él mismo.

¹¹ MINEDUC (2014) Estándar 4.1

¹² MINEDUC (2014) Estándar 5.1

¹³ MINEDUC (2014) Estándar 5.6

Veamos si encontramos la misma coherencia en los ítems que son evaluados con 2 puntos, lo que es desde ya insatisfactorio. Cuatro de los estándares son evaluados por el director con 2 puntos; veamos la coherencia de la misma, no tanto para buscar alguna fragilidad dentro del discurso evaluativo si no para encontrar caminos de diálogo con tales evaluaciones. Los estándares evaluativos en cuestión giran en torno a que “Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.¹⁴”, “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.¹⁵”, “Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.¹⁶” y “Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.¹⁷”; esta información puede ser leída desde varias vertientes e intentaremos mostrar algunas de ellas. Lo primero que salta a la vista es que son aspectos valorativos de lo que sucede, como decía un buen profesor y colega en alguna oportunidad, “cuando se cierra la puerta de la sala de clases”; se puede controlar las evaluaciones, las planificaciones, las visitas a las salas de clases... pero no se puede controlar qué sucede en las aulas cuando no hay un directivo y es evidente que los cuatro estándares anteriormente expuestos hablan de eso: lo que sucede en la sala de clases cuando no se está observando por el equipo directivo, donde solo cabe suponer que los profesores no son tan claros y rigurosos como se desearía, donde no se ven las estrategias, etc. ¿Porque suponer que el trabajo -por decirlo de algún modo- no se está realizando si los indicadores externos, como SIMCE y PSU muestran alzas o continuidades? Se parte de la base, desde esta evaluación, que los profesores no desarrollan diálogos educativos en vistas de las mejoras y los cambios con los estudiantes -información que necesariamente deberemos triangular con los mismos aspectos desde la mirada de los estudiantes, y que lo fundamental y central de la clase no son los procesos de enseñanza-aprendizaje, no obstante existe un sistema de acompañamiento evaluativo de las clases y el director está suficientemente satisfecho con él. Otro camino

¹⁴ MINEDUC (2014) Estándar 5.2

¹⁵ MINEDUC (2014) Estándar 5.3

¹⁶ MINEDUC (2014) Estándar 5.4

¹⁷ MINEDUC (2014) Estándar 5.5

explicativo es que la visión que entregan los encargados departamentales y de nivel no son lo suficientemente buenos o alentadores de lo que está pasando en la sala de clases que lleva a pensar que los profesores no están haciendo su labor de manera adecuada y habrá que buscar remediales a tales aspectos; tercero, podemos pensar que los resultados académicos, a ojos del director, deberían ser tan superiores a los obtenidos que no se puede explicar ese estancamiento con respecto al ideal de los resultados de los procesos, y ahí los primeros culpables serían los docentes, pues son ellos los principales y primeros actores de tal cambio. Creemos que esto debe ser complementado en páginas posteriores, antes de emitir juicios que puedan ser tornadizos y nos induzcan a error.

Con respecto a la subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el director es de 3.17 puntos, el más alto de esta dimensión desde la mirada del director. Este reconoce que los profesores y asistentes de la educación no solo se deben a sus estudiantes, si no que se entregan en un trabajo constante y sostenido en el tiempo, pero a la vez este tópico habla de la instalación o no de ciertos procedimientos gravitantes que pueden o no estar logrados. Los dos estándares más descendidos dentro de la subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, desde la evaluación del director, como insatisfecho o que requiere mejorar bastante, con dos puntos, son dado que “El establecimiento [no] cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.¹⁸” y “Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.¹⁹” que no es el caso de nuestro establecimiento de estudio. Luego el director calificará con 3 puntos, mostrando un grado de satisfacción positivo, donde se deben incluir pocas mejorías el Estándar 6.1, a saber: “El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.” lo cual habla de una positiva

¹⁸ MINEDUC (2014), Estándar 4.2 . El paréntesis de corchetes es nuestro

¹⁹ MINEDUC (2014), Estándar 4.7

evaluación de su parte para los mecanismos diagnósticos y remediales que se utilizan en el establecimiento, desde la perspectiva de que el colegio no tiene programa PIE (Programa de Integración Escolar) y no recibe específicamente estudiantes con NEE (Necesidades Educativas Especiales), se ha tornado en una práctica cotidiana evaluar y diagnosticar los conocimientos y habilidades de los estudiantes y aplicar remediales frente a los estudiantes que presentan descensos académicos o integrativos.

En todos los demás estándares, el director hará una evaluación muy positiva, mostrándose muy satisfecho o que no se requiere mejora alguna; veamos ya las coherencias dentro de estos tópicos pues ya estamos en condiciones de comenzar a mostrar dónde se requieren mejoras y tentativamente, cuáles serían. “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.²⁰”, “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.²¹”, “El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.²²”; la mayoría de los estándares mostrados son labores constantes que desarrollan los profesores jefes o el departamento psicosocial del colegio, quienes son evaluados por dirección constantemente en torno a estos indicadores.

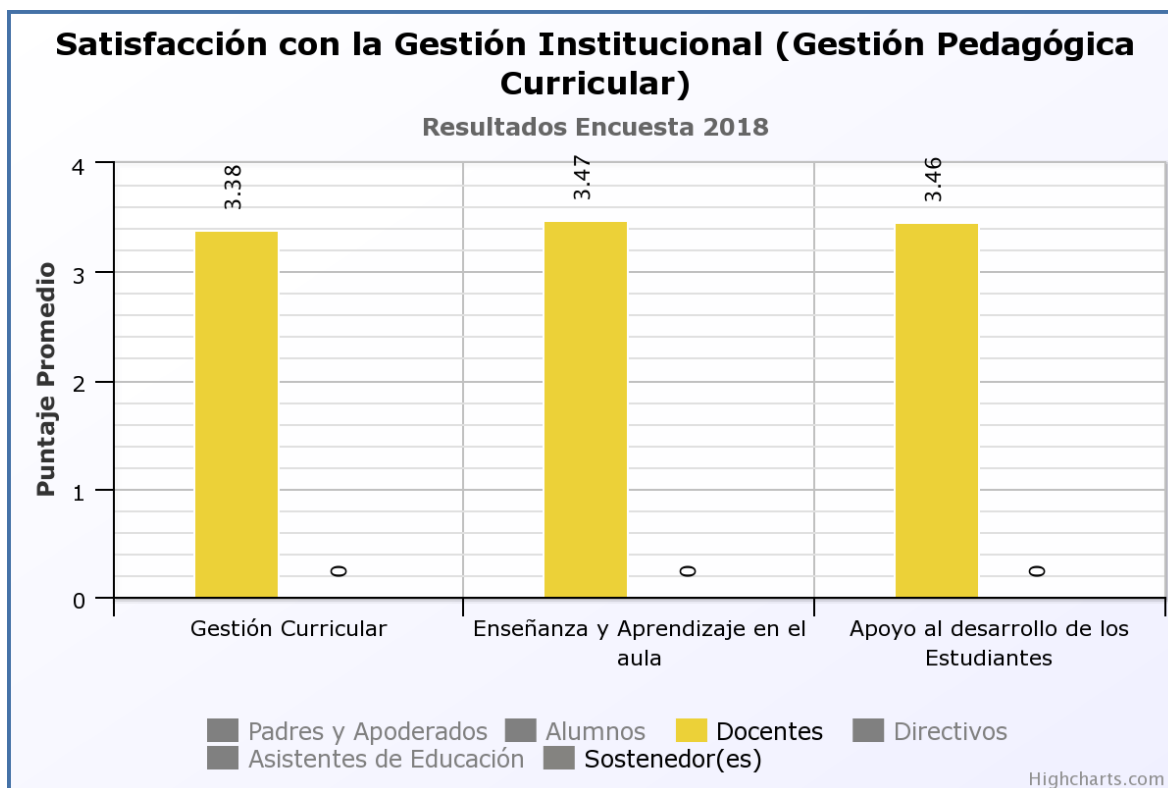
Luego de lo dicho, esta dimensión mantiene un promedio de 2.83 puntos, lo cual muestra que existe una necesidad de mejorar en estos ítems desde la mirada del director, pero no podemos dejar de notar que es de las pocas evaluaciones del director donde nos encontramos con cosas tan mal evaluadas (2 puntos) y cosas tan bien evaluadas (4) a la vez; sin embargo con lo dicho uno puede encontrar esos motivos con facilidad.

²⁰ MINEDUC (2014) Estándar 4.3

²¹ MINEDUC (2014) Estándar 4.4

²² MINEDUC (2014) Estándar 4.5

B.2.3. Gestión Pedagógica Curricular según los Docentes en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión Curricular, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 3.38 puntos. Si bien, es la más baja de la evaluación de los docentes en este ítem, aun así es bastante alta al mostrar que el profesorado está satisfecho en cómo se ha logrado gestionar el currículum al interior de la escuela. Analizaremos a continuación los estándares por separado para intentar comprender el significado de esta evaluación. Todos los estándares de esta parte fueron evaluados entre 3.5 y 3.26 puntos la más baja. Continuaremos colocando los estándares con el puntaje entre paréntesis para no cansar al lector. “El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.”²³ (3,5 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los

²³

MINEDUC (2014) Estándar 4.1

docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.²⁴”(3,48 puntos), “Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.²⁵” (3.4 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.²⁶” (3.4 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.²⁷” (3.34 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.²⁸” (3.5 puntos en promedio) y “El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.²⁹” (3.31 puntos en promedio) lo cual muestra un alto nivel de satisfacción, donde las mejorías son más bien mínimas. Podríamos decir que las buenas prácticas se han instalado, al pensar de los docentes.

Con respecto a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 3.47 puntos; se repite la misma situación de la subdimensión anterior, donde los puntajes de mueven entre 3.6 y 3.39 puntos, lo que muestra una tendencia entre estar satisfecho o muy satisfecho, y donde las mejorías son muy poco necesarias. A continuación mostraremos, del mismo modo anterior, los estándares con el puntaje obtenido entre paréntesis; partiendo de la base que lo que ya funciona según actor, no necesariamente requiere mejora y de hacerlo es agregar una presión neurotizante que pensamos pernicioso y casi nunca tiene buenos resultados, desde la óptica que la educación debería generar y propender a libertades ulteriores. “Los profesores conducen las clases con claridad,

²⁴ MINEDUC (2014) Estándar 4.2
²⁵ MINEDUC (2014) Estándar 4.3
²⁶ MINEDUC (2014) Estándar 4.4
²⁷ MINEDUC (2014) Estándar 4.5
²⁸ MINEDUC (2014) Estándar 4.6
²⁹ MINEDUC (2014) Estándar 4.7

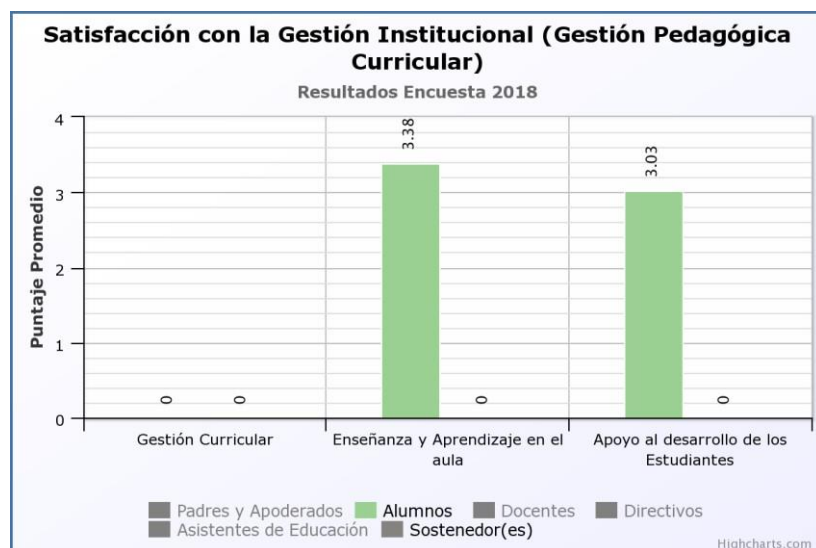
rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.³⁰ (3.39 puntos), “Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.³¹ (3.41 puntos), “Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.³² (3.42 puntos), “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.³³ (3.5 puntos), “Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza aprendizaje.³⁴ (3.53 puntos) y finalmente “Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.³⁵ (3.6 puntos)

Con respecto a la subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 3.46 , donde los puntajes se mueven entre 3.36 y 3.5 puntos. Lo mismo que en los párrafos anteriores, consignaremos los estándares en juego y el puntaje obtenido en la parte posterior entre paréntesis. “El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.³⁶ (3.44 puntos), “El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.³⁷ (3.5 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.³⁸ (3.46 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.³⁹ (3.36 puntos), “El equipo

30 MINEDUC (2014) Estándar 5.2
 31 MINEDUC (2014) Estándar 5.1
 32 MINEDUC (2014) Estándar 5.6
 33 MINEDUC (2014) Estándar 5.3
 34 MINEDUC (2014) Estándar 5.5
 35 MINEDUC (2014) Estándar 5.4
 36 MINEDUC (2014) Estándar 6.1
 37 MINEDUC (2014) Estándar 6.2
 38 MINEDUC (2014) Estándar 6.3
 39 MINEDUC (2014) Estándar 6.4

directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.⁴⁰ (3.51 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.⁴¹” (3.44 puntos) lo cual es llamativo, pues el colegio no está adscrito a dicho programa, lo mismo sucederá con el siguiente estándar, “Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.⁴²” (3.48 puntos). Hay varias cosas que podemos vislumbrar en estos tópicos, entre ellos que es llamativo que nos ítems que no se presentan en la escuela sean evaluadas con tanto puntaje. Acaso la encuesta de satisfacción, por su extensión no permite que la atención sea la misma al comenzar que al terminar; también cabe la idea que prima el evaluarnos bien en todo lo que nos respecta, que podríamos ver en páginas anteriores y con actores distintos, lo objetivo es que esta dimensión mantiene un promedio de 3.44 puntos.

B.2.4. Gestión Pedagógica Curricular según los Estudiantes en cada subdimensión



⁴⁰ MINEDUC (2014) Estándar 6.5

⁴¹ MINEDUC (2014) Estándar 6.6

⁴² MINEDUC (2014) Estándar 6.7

Con respecto a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Estudiantes es de 3.38 puntos; que es el más alto de la dimensión según la mirada de los estudiantes. Los puntajes asignados por los estudiantes van desde los 3.2 a los 3.54 puntos, esto muestra que el nivel de satisfacción es alto a este respecto, entre satisfecho y muy satisfecho. Los estándares que están en juego serán mostrados con la misma lógica anterior; “Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.⁴³” (3.54 puntos), “Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.⁴⁴” (3.38 puntos), “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.⁴⁵” (3.2 puntos), “Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.⁴⁶” (3.45 puntos), “Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza aprendizaje.⁴⁷” (3.41 puntos), “Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.⁴⁸” (3.31 puntos) donde notamos que, como se ha dicho en forma anterior, existe una alta satisfacción entre los estudiantes frente al modo en que aprenden y cómo los profesores logran y acompañar dicho aprendizaje.

Con respecto a la subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Estudiantes es de 3.03, que si bien es la más baja de las puntuaciones de esta dimensión desde la mirada de los estudiantes, muestra una satisfacción frente a ello, pero se puede mejorar un tanto en ello. Presentaremos los estándares que entran en juego y haremos, como ya es usual, un análisis breve de ello para no cansar a nuestro lector. Los puntajes van desde 2.88 a 3.15.

⁴³ MINEDUC (2014) Estándar 5.1

⁴⁴ MINEDUC (2014) Estándar 5.2

⁴⁵ MINEDUC (2014) Estándar 5.3

⁴⁶ MINEDUC (2014) Estándar 5.4

⁴⁷ MINEDUC (2014) Estándar 5.5

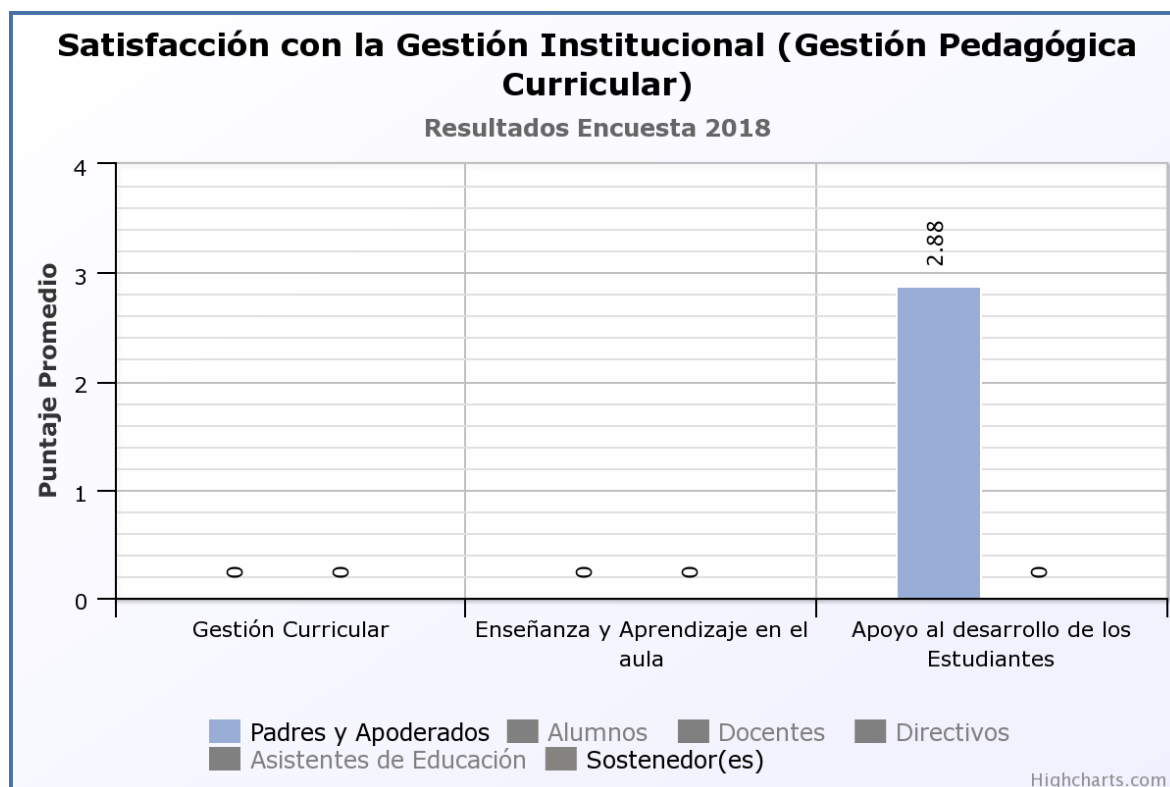
⁴⁸ MINEDUC (2014) Estándar 5.6

“El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.⁴⁹” (3.17 puntos), “El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.⁵⁰” (2.88 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.⁵¹” (2.96 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.⁵²” (3.01 puntos), “El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.⁵³” (3.15 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.⁵⁴” (3.0 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.⁵⁵” (3.04 puntos); se evidencian dos cosas importantes en una primera lectura de estos resultados, el estándar 6.2 es el evaluado en forma más insatisfactoria por los estudiantes (2.88 puntos) que muestra una insatisfacción relativa, pero insatisfacción y necesidad de mejoría en este ítem particular, pero también llama la atención que los dos últimos estándares no se dan en el colegio, dado que el colegio no tiene programa PIE ni existe un Programa de Educación Intercultural Bilingüe, y estos dos ítem son evaluados de forma satisfactoria. No deseamos poner en entredicho el mecanismo investigativo/evaluativo en el cual se basa esta presentación, sin embargo es evidente que ahí tenemos un contrasentido.

49 MINEDUC (2014) Estándar 6.1
50 MINEDUC (2014) Estándar 6.2
51 MINEDUC (2014) Estándar 6.3
52 MINEDUC (2014) Estándar 6.4
53 MINEDUC (2014) Estándar 6.5
54 MINEDUC (2014) Estándar 6.6
55 MINEDUC (2014) Estándar 6.7

Finalmente, el promedio es de 3.21 puntos, lo cual muestra que los estudiantes se encuentran bastante satisfechos en este aspecto con respecto a lo que el colegio brinda frente al apoyo de los estudiantes, en general.

B.2.5. Gestión Pedagógica Curricular según los Padres y Apoderados en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Padres y Apoderados es de 2.88 puntos, mostrando que se sienten en general casi satisfechos con este tópico en el colegio, pero que se debe mejorar bastante a este respecto. Lo mismo que en párrafos anteriores iremos mostrando con detalle cada indicador. Por lo pronto, mostrar que la variación se mueve entre 2.84 y 2.93 puntos. “El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el

aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.⁵⁶ (2.93 puntos), “El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.⁵⁷ (2.85 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.⁵⁸ (2.87 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.⁵⁹ (2.91 puntos), “El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.⁶⁰ (2.86 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.⁶¹ (2.93 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.⁶² (2.84 puntos). Sucede lo mismo que con las anteriores, sin embargo con una tendencia a la baja de parte de la evaluación valorativa de lo realizado por el grupo escolar bajo la mirada de los padres y apoderados. Cabe destacar que los padres encuestados fueron de fundamentalmente de educación media y de cursos científico-humanistas, mostramos este dato pues el colegio es polivalente.

⁵⁶ MINEDUC (2014) Estándar 6.1

⁵⁷ MINEDUC (2014) Estándar 6.2

⁵⁸ MINEDUC (2014) Estándar 6.3

⁵⁹ MINEDUC (2014) Estándar 6.4

⁶⁰ MINEDUC (2014) Estándar 6.5

⁶¹ MINEDUC (2014) Estándar 6.6

⁶² MINEDUC (2014) Estándar 6.7

B.2.6. Gestión Pedagógica Curricular según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión Curricular, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Asistentes de la Educación es de 2.92 puntos. Este puntaje muestra un cierto grado de insatisfacción, donde se requieren bastantes mejorías. Evidenciaremos, ahora, el desglose de estándares evaluados que entran en juego, de modo tal que podamos mostrar los nudos críticos en esta evaluación. La relación entre el estándar mejor evaluado con respecto al peor es de 2.86 a 3.09 con una dispersión de 0.23 puntos, lo cual muestra un homogeneidad en la evaluación de los Asistentes de la Educación, que en nuestro caso va desde las técnicas en párvulos, el personal psico-social, las secretarías y el personal de mantenimiento y aseo del establecimiento. Sus evaluaciones promedio se dan como se muestra a continuación, “El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de

estudio.⁶³ (2.91 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.⁶⁴” (2.91 puntos), “Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.⁶⁵” (2.83 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.⁶⁶” (2.92 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.⁶⁷” (3.09 puntos), “El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.⁶⁸” (2.96 puntos en promedio), “El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.⁶⁹” (2.86 puntos en promedio). Mostrando que en términos generales se mueven al borde entre estar insatisfechos y estarlo. El Lugar más bajo guarda, según ellos, relación con que el grupo de gestión y directivo no promueve los aprendizajes colaborativos y el intercambio de recursos generados; al pensar de los Asistentes de la Educación, las prácticas de trabajo colaborativo real y efectivo serían insatisfactorios pues los docentes no intercambian conocimientos de forma fluida y regular como práctica asentada; de modo informal, los profesores deben exponer de modo formal sus resultados en gráficas, encontrando a los estudiantes foco de problemas y descensos en largos consejos donde lo fáctico es que los que están concentrados en dicha explicación son el profesor que expone y acaso el profesor jefe de ese curso, pues se hace de tandas por curso y nivel, incluyendo todas las asignaturas en el mismo formato: una gráfica con alumnos descendidos y remediales, que -como es natural- luego de 40 minutos nadie está escuchando participativamente.

⁶³ MINEDUC (2014) Estándar 4.1

⁶⁴ MINEDUC (2014) Estándar 4.2

⁶⁵ MINEDUC (2014) Estándar 4.3

⁶⁶ MINEDUC (2014) Estándar 4.4

⁶⁷ MINEDUC (2014) Estándar 4.5

⁶⁸ MINEDUC (2014) Estándar 4.6

⁶⁹ MINEDUC (2014) Estándar 4.7

Con respecto a la subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Asistentes de la Educación es de 3.02 lo cual muestra estadísticamente un cierto grado de satisfacción moderado donde se deben llevar a cabo pocas mejorías, pero se las requieren. La diferencia entre el estándar mejor evaluado y el más descendido es de 0.35 puntos; algo más alto que en las dimensiones inmediatamente anteriores, yendo entre 2.82 y 3.17 puntos; vamos ahora con cada evaluación de cada subdimensión. “El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.⁷⁰” (3.08 puntos), “El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.⁷¹” (3.0 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.⁷²” (3.08 puntos), “El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.⁷³” (2.83 puntos), “El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.⁷⁴” (3.17 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.⁷⁵” (2.82 puntos), “Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.⁷⁶” (3.17 puntos). Nos quedamos con una sensación similar que en los análisis anteriores con respecto

⁷⁰ MINEDUC (2014) Estándar 6.1

⁷¹ MINEDUC (2014) Estándar 6.2

⁷² MINEDUC (2014) Estándar 6.3

⁷³ MINEDUC (2014) Estándar 6.4

⁷⁴ MINEDUC (2014) Estándar 6.5

⁷⁵ MINEDUC (2014) Estándar 6.6

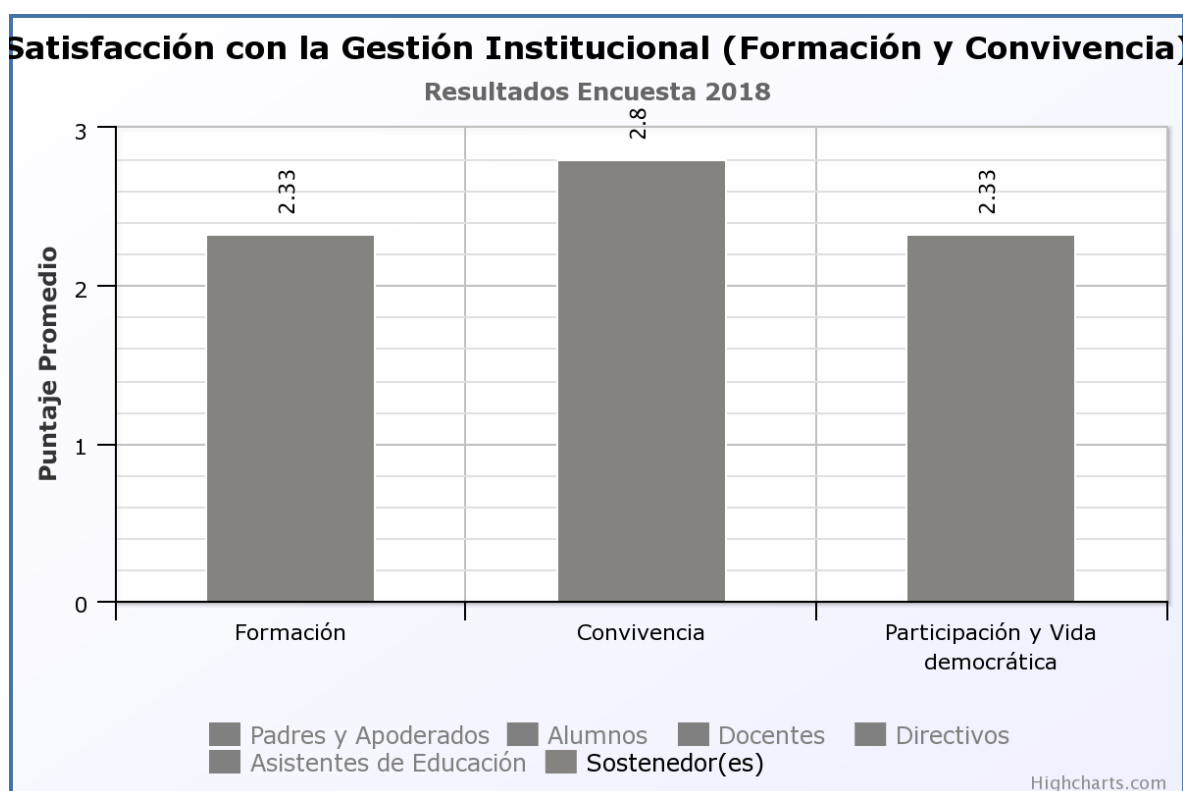
⁷⁶ MINEDUC (2014) Estándar 6.7

a los dos últimos indicadores. Sin embargo, en las anteriores se deja ver un nivel de satisfacción regular, que media entre una satisfacción aceptable y a punto de serlo.

El promedio 2.97 de puntaje, en esta dimensión bajo la mirada de los Asistentes de la Educación es insatisfactorio ad portas de ser satisfactorio, donde se requieren mejoras pero muy pocas.

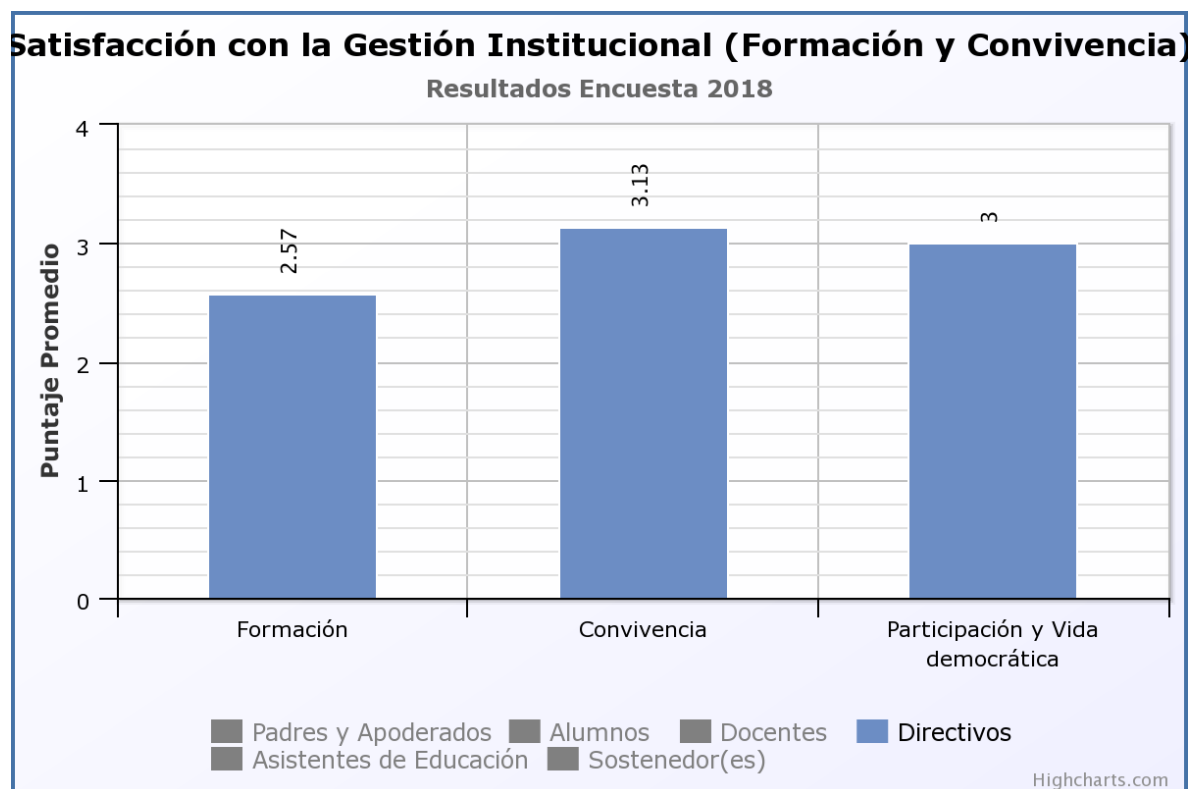
B.3. Dimensión: Formación y Convivencia

B.3.1. Formación y Convivencia según la Sostenedora en cada subdimensión



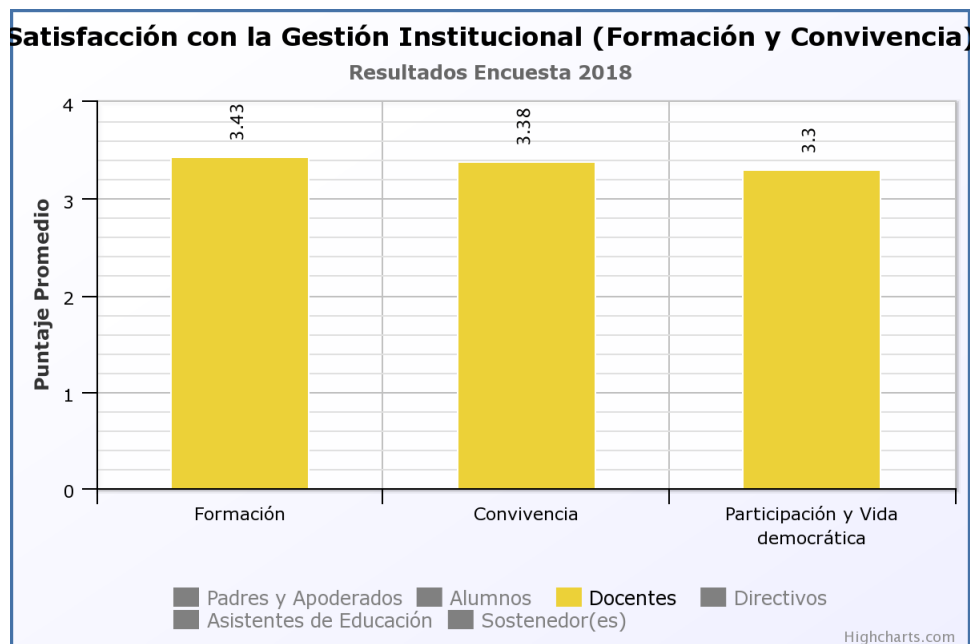
En lo que respecta a la Dimensión: Formación y Convivencia según la Sostenedora en cada subdimensión, su evaluación generó un puntaje promedio de 2.33 para Formación, 2.8 para Convivencia y 2.33 para Participación y Vida democrática. Por lo tanto, según la Tabla de evaluación el resultado es de insatisfecho o que requiere mejorar bastante, en las tres dimensiones, según la evaluación de la Sostenedora.

B.3.2. Formación y Convivencia según el Director en cada subdimensión



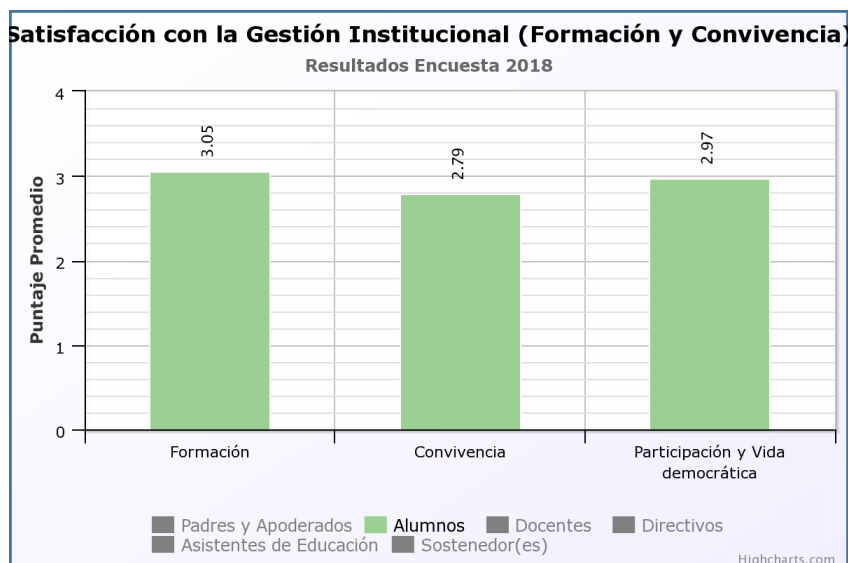
En opinión del Director, sin embargo, en la Dimensión Formación y Convivencia varió no sólo respecto a la Sostenedora sino entre las tres dimensiones. De este modo, Formación obtuvo 2.57, para Convivencia 3.13 y para Participación y Vida democrática 3. De este modo, si bien Formación es evaluada por el Director como Insatisfecho o requiere mejorar bastante, las dimensiones Convivencia y Participación y Vida democrática obtienen una evaluación de satisfecho o que requiere mejorar poco.

B.3.3. Formación y Convivencia según los Docentes en cada subdimensión



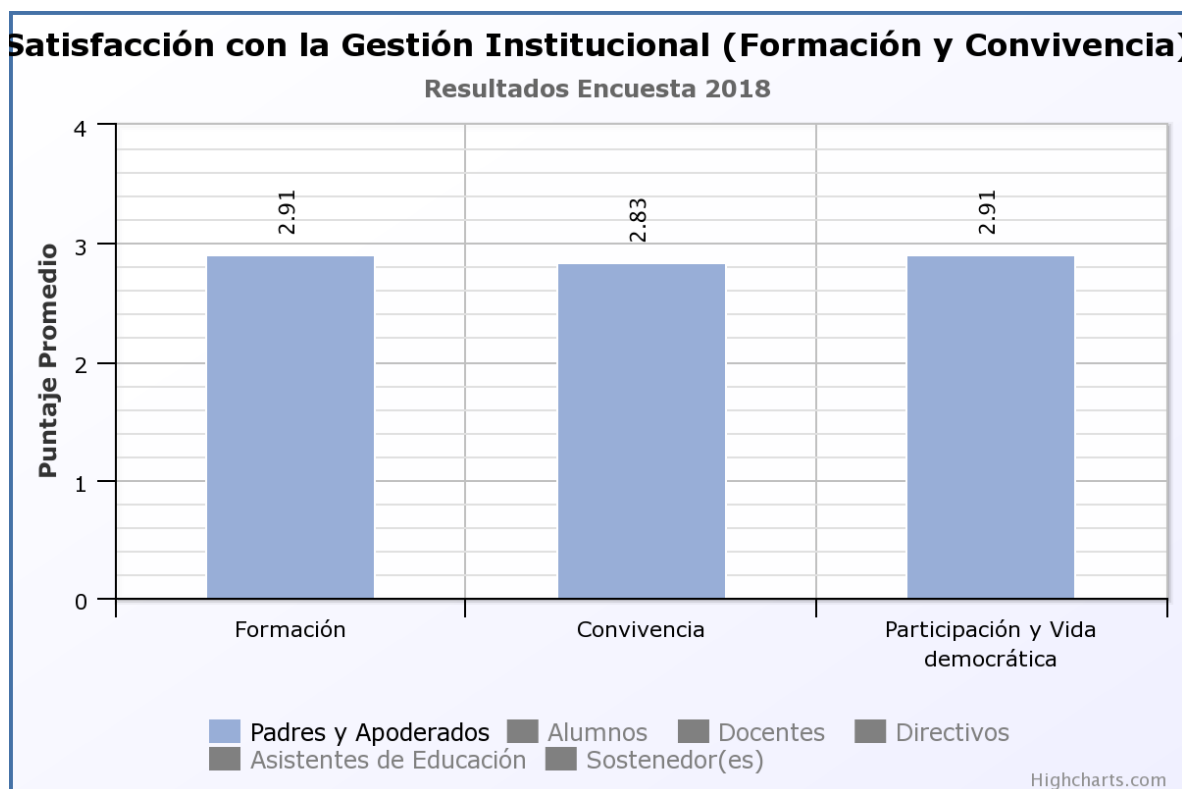
La opinión de los Docentes en lo que respecta a estas dimensiones mejoran sustantivamente comparándola con la visión de la Sostenedora. Formación obtuvo 3.43, Convivencia 3.38 y Participación y Vida democrática 3.3. Sintetizándose en una evaluación de satisfecho o que requiere mejorar poco.

B.3.4. Formación y Convivencia según los Estudiantes en cada subdimensión



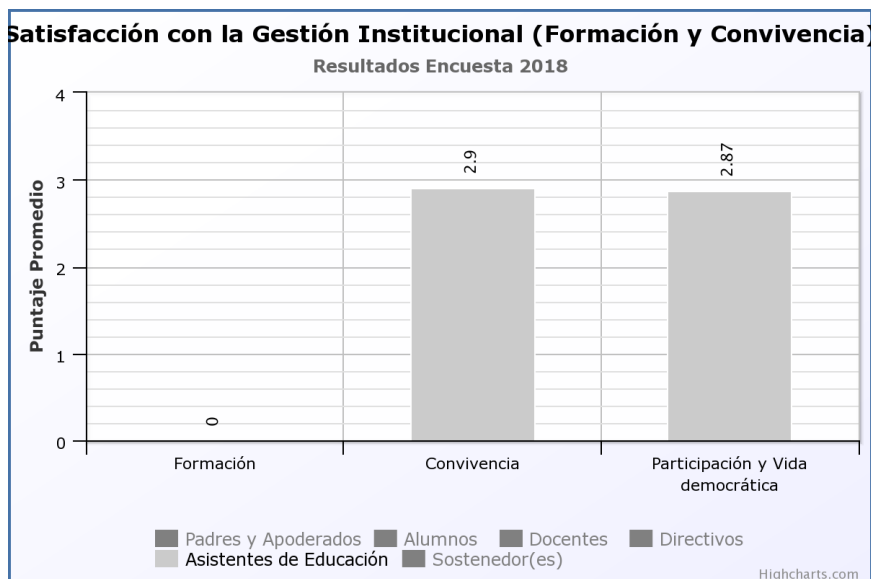
Los estudiantes, por su lado, no sólo difieren de los Docentes, sino que evaluación completamente al revés que el Director. Formación obtuvo 3.05, quedando en la clasificación de satisfecho o que requiere mejorar poco; mientras que Convivencia 2.79 y Participación y Vida democrática 2.97, sin evaluación como insatisfecho o requiere mejorar bastante.

B.3.5. Formación y Convivencia según los Padres y Apoderados en cada subdimensión



Los Padres y Apoderados, en lo que respecta a la Dimensión: Formación y Convivencia y cada una de sus subdimensiones, coinciden bastante con la evaluación promedio de la Sostenedora, con un puntaje promedio de 2.91 para Formación, 2.83 para Convivencia y 2.91 para Participación y Vida democrática. Por lo tanto, según la Tabla de evaluación el resultado es de insatisfecho o que requiere mejorar bastante, en las tres dimensiones, según la evaluación de los Padres y Apoderados.

B.3.6. Formación y Convivencia según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión



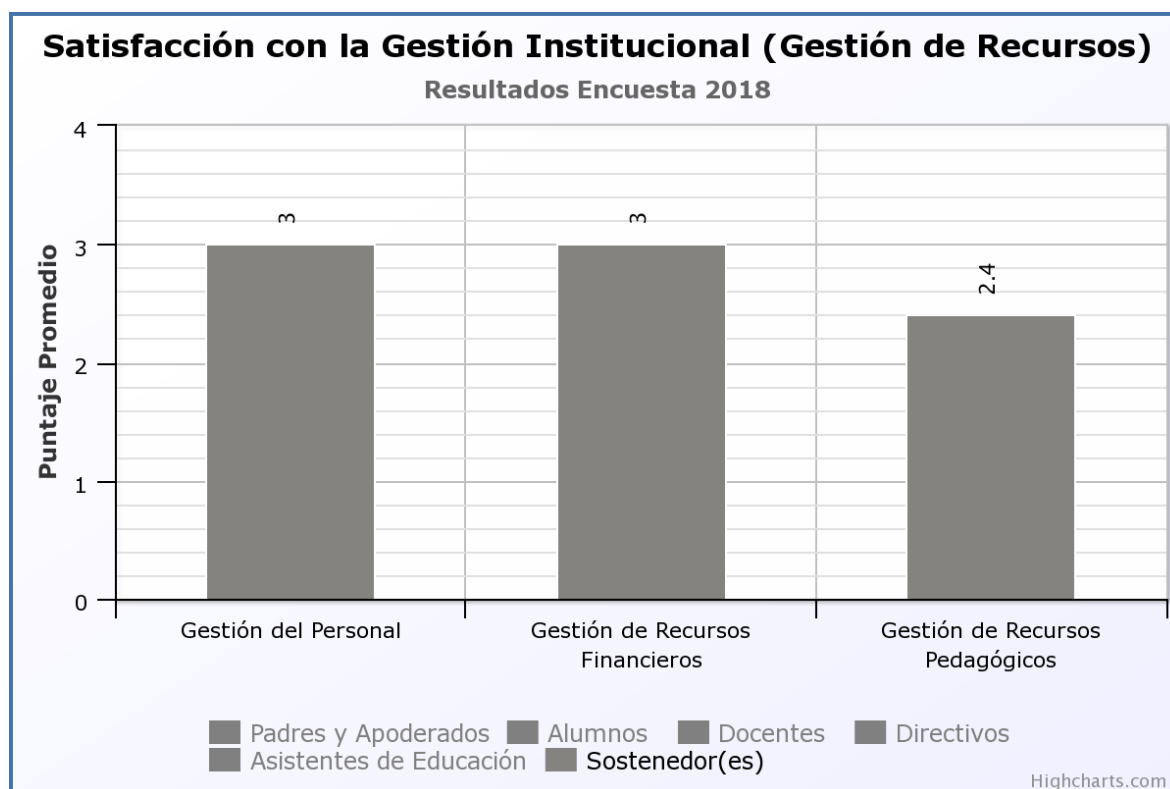
Los Asistentes de la educación sólo evaluaron 2 de las 3 subdimensiones: 2.9 para Convivencia y 2.87 para Participación y Vida democrática. Por lo tanto, según la Tabla de evaluación el resultado es insatisfecho o que requiere mejorar bastante, en las tres dimensiones.

B.4 Dimensión: Gestión de Recursos

Acá debemos centrar y profundizar nuestros análisis, dado que es la dimensión más descendida, y por tanto debe ser mostrada en el Plan de Mejora que debiera brotar de la evaluación diagnóstica para que las mejoras sean eco del análisis de la institución mirándose a sí misma, y no desde un escritorio que no conversa necesariamente con los actores que están en juego en la mejora. Sabemos que lo ideal es tender hacia los liderazgos distributivos y horizontales en el trato, y desde ahí, las mejoras deben girar desde el concurso general de todos los actores educativos; y a nuestro entender, este modelo de evaluación institucional (nos referimos al usado para este estudio) puede tener muchos errores y problemas, pero si tiene un valor en sí mismo es que permite esta horizontalidad y una tremenda transparencia, dado que todos los actores participan en mayor o menor grado, y eso permite que todos muestren su visión de lo que debería ser la escuela y en menor o mayor grado, permite que

todos muestren su visión del funcionamiento de la misma. Y es desde ahí que nos centraremos en esta dimensión en especial, pues es la peor evaluada en forma horizontal.

B.4.1. Gestión de Recursos según la Sostenedora en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión del Personal, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por la Sostenedora es de 3.0 puntos. La evaluación realizada por la Sostenedora, refleja en términos generales, estar satisfecha con respecto a la Gestión de Personal, al menos es lo que refleja los puntajes de esta evaluación. Haremos una presentación estándar por estándar, como en la otra dimensión a ser trabajada en el PME, que realizamos en páginas anteriores, a fin de comprender dónde están los nudos a ser analizados. La diferencia entre el estándar mejor evaluado y el que se evalúa como más descendido varía entre 4.0 puntos y 2.0 puntos el menor, con una variación de dos puntos, lo cual es alto como variación y habla de lo variopinto de esta dimensión y subdimensión. “El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados

para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.⁷⁷ (3.0 puntos), “El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.⁷⁸ (3.0 puntos), “El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.⁷⁹ (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.⁸⁰ (4.0 puntos) que la sostenedora coloca como el único aspecto donde no se requiere mejora por ser un aspecto instalado con el cual ella se encuentra completamente satisfecha, “El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.⁸¹ (2.0 puntos) que es el estándar más descendido en esta evaluación y muestra su insatisfacción en este aspecto y la necesidad de mejorar bastante, “El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.⁸² (3.0 puntos), “El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.⁸³ (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.⁸⁴ (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.⁸⁵ (3.0 puntos); en todos los otros aspectos la Sostenedora se muestra satisfecha, donde se requieren pocas mejoras.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por la Sostenedora es de 3.0 puntos. La evaluación realizada por la Sostenedora, refleja en términos generales, estar satisfecha con respecto a la Gestión de Personal, al menos es lo que refleja los puntajes de esta evaluación. “El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.⁸⁶ (4.0 puntos) que

⁷⁷ MINEDUC (2014) Estándar 10.1
⁷⁸ MINEDUC (2014) Estándar 10.2
⁷⁹ MINEDUC (2014) Estándar 10.3
⁸⁰ MINEDUC (2014) Estándar 10.4
⁸¹ MINEDUC (2014) Estándar 10.5
⁸² MINEDUC (2014) Estándar 10.6
⁸³ MINEDUC (2014) Estándar 10.7
⁸⁴ MINEDUC (2014) Estándar 10.8
⁸⁵ MINEDUC (2014) Estándar 10.9
⁸⁶ MINEDUC (2014) Estándar 11.1

es el único estándar de esta subdimensión donde la Sostenedora plantea que no se requiere de mejoría alguna, “El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.⁸⁷” (3.0 puntos), “El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.⁸⁸” (3.0 puntos), “El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.⁸⁹” (3.0 puntos), “El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.⁹⁰” (3.0 puntos), “El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.⁹¹” (2.0 puntos) que es el único estándar que requiere mejorar bastante, según la Sostenedora, donde se encuentra insatisfecha con la incapacidad de usar y conocer las redes existentes que podrían potenciar el PEI, en todos los otros estándares se muestra satisfecho y donde se requieren pocas mejoras.

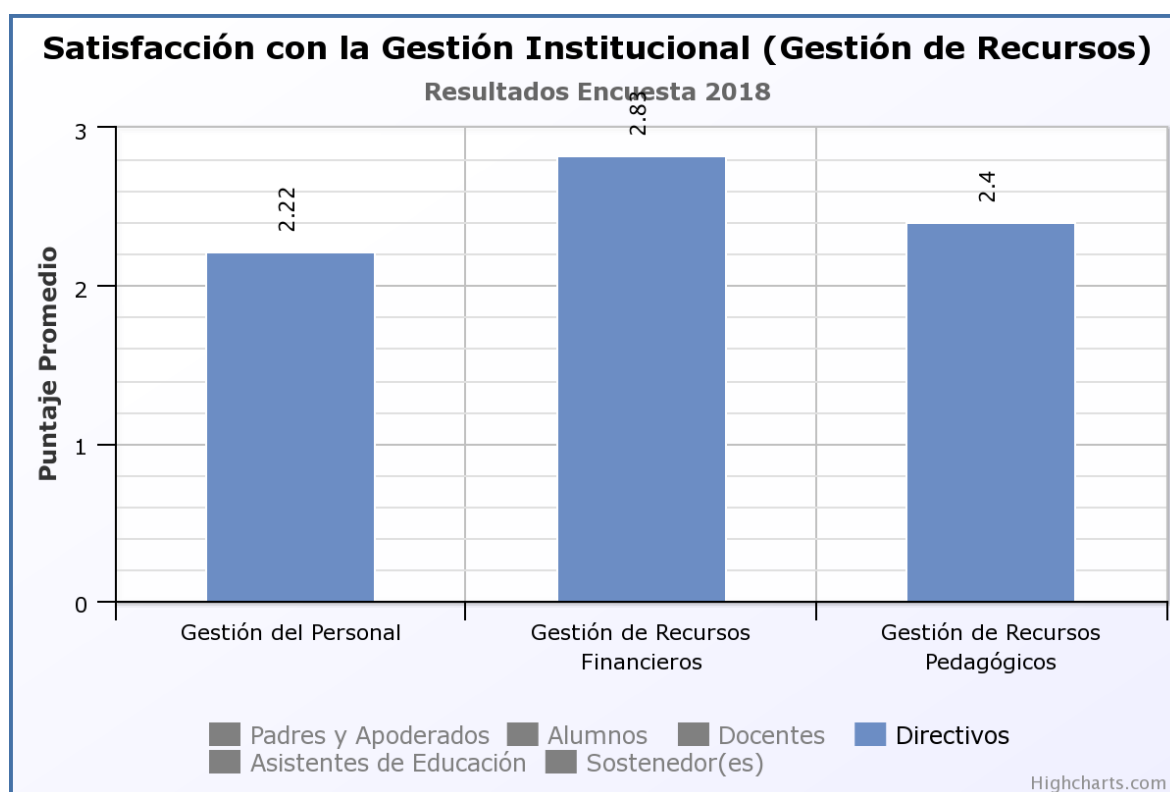
Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por la Sostenedora es de 2.4 puntos, que es el más bajo de la dimensión en la mirada de la Sostenedora y donde habrá que colocar mayor atención. “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.⁹²” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.⁹³” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.⁹⁴” (2.0 puntos), que son aspectos con los cuales la Sostenedora está insatisfecha y donde se

⁸⁷ MINEDUC (2014) Estándar 11.2
⁸⁸ MINEDUC (2014) Estándar 11.3
⁸⁹ MINEDUC (2014) Estándar 11.4
⁹⁰ MINEDUC (2014) Estándar 11.5
⁹¹ MINEDUC (2014) Estándar 11.6
⁹² MINEDUC (2014) Estándar 12.1
⁹³ MINEDUC (2014) Estándar 12.3
⁹⁴ MINEDUC (2014) Estándar 12.5

requieren bastantes mejoras y que guardan relación, en su mayoría con infraestructura física y gestión de la misma; “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.⁹⁵” (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.⁹⁶” (3.0 puntos) que son aspectos donde la Sostenedora está más satisfecha y donde se requieren pocas mejoras.

El promedio general de este estándar es 2.8 puntos. Lo que implica que se requieren bastantes mejoras y existe una sensación de inconformidad en lo general frente a este estándar. Esta situación se repetirá con los otros actores.

B.4.2. Gestión de Recursos según el Director en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión del Personal, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el Director es de 2.22 puntos, la más baja de

⁹⁵ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

⁹⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

esta dimensión que muestra insatisfacción y que se requiere mejorar bastante bajo la mirada del Director. “El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.⁹⁷” (1.0 punto) acá se ve una profunda insatisfacción donde la necesidad de mejora es enorme, acaso porque el colegio siendo Particular Subvencionado, no cuenta con profesores que se hubieren evaluado según el Programa de Evaluación Docente y no gestiona como establecimiento el perfeccionamiento, si no según los intereses personales de cada uno es que se plantea en forma particular y gracias a sus costas, llevar a cabo cursos, postítulos o postgrados, evidentemente, aquí hay mucho que mejorar; “El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.⁹⁸” (2.0 puntos), “El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.⁹⁹” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.¹⁰⁰” (2.0 puntos), “El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.¹⁰¹” (2.0 puntos), “El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.¹⁰²” (2.0 puntos), en todos estos tópicos existe una insatisfacción de parte del Director, donde se debe mejorar bastante, se llevan a cabo algunas de estas medidas pero en forma poco efectiva y más bien aislada y diríamos bajo una lógica patronal: un cierre de año en un spa como premio por el trabajo, pero sin una valoración “profesional” de los logros; “El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.¹⁰³” (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.¹⁰⁴” (3.0 puntos), “El

97 MINEDUC (2014) Estándar 10.5
 98 MINEDUC (2014) Estándar 10.1
 99 MINEDUC (2014) Estándar 10.2
 100 MINEDUC (2014) Estándar 10.4
 101 MINEDUC (2014) Estándar 10.6
 102 MINEDUC (2014) Estándar 10.7
 103 MINEDUC (2014) Estándar 10.3
 104 MINEDUC (2014) Estándar 10.8

establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.¹⁰⁵ (3.0 puntos), en estos tópicos el Director se encuentra satisfecho y con la urgencia de pocas mejoras. Evidentemente, la Gestión del Personal, es un punto débil del establecimiento a este respecto.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el Director es de 2.83 puntos, lo que muestra insatisfacción en trabajo a ser aspectos en términos generales a ser satisfactorios; veamos una lectura de estándar por estándar, pero por el momento se puede mostrar que tenemos estándares que son evaluados como insatisfactorios y con necesidad de mejorar bastante y estándares muy satisfechos y sin necesidad de mejora, sin términos medios. “El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.¹⁰⁶” (2.0 puntos), “El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.¹⁰⁷” (2.0 puntos), “El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.¹⁰⁸” (2.0 puntos), “El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.¹⁰⁹” (2.0 puntos), hasta aquí los aspectos donde se requiere de mejoras profundas por un marcado nivel de insatisfacción, son prácticas no instaladas ni observadas en el establecimiento, donde habrá que poner el acento en las mejoras para las cuales hacemos este análisis; “El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.¹¹⁰” (4.0 puntos), “El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.¹¹¹” (4.0 puntos) que son prácticas instaladas en el establecimiento, pues son materia

¹⁰⁵ MINEDUC (2014) Estándar 10.9

¹⁰⁶ MINEDUC (2014) Estándar 11.2

¹⁰⁷ MINEDUC (2014) Estándar 11.3

¹⁰⁸ MINEDUC (2014) Estándar 11.5

¹⁰⁹ MINEDUC (2014) Estándar 11.6

¹¹⁰ MINEDUC (2014) Estándar 11.1

¹¹¹ MINEDUC (2014) Estándar 11.4

legal delicada en lo cotidiano, también; aquí la satisfacción es total y sin necesidad alguna de mejora.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el Director es de 2.4 puntos, una puntuación bastante baja que muestra insatisfacción por una serie de falencias que no se han abordado en forma satisfactoria. “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹¹²” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹¹³” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹¹⁴” (2.0 puntos) lo mismo que en la evaluación de la Sostenedora, la dupla Director/Sostenedora saben claramente que en estos aspectos el colegio no cumple en forma satisfactoria y donde hay mucho que mejorar; “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹¹⁵” (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹¹⁶” (3.0 puntos) según el Director es satisfactorio y requiere de pocas mejoras.

Acá, el promedio es de 2.48 puntos, lo cual es bastante bajo mostrando una insatisfacción que no se acerca a mejorar en lo pronto, dado que las deficiencias de la infraestructura requieren intervención mayor y de alto costo, y eso siempre es complejo, siempre son muchas las necesidades y los recursos muy limitados.

B.4.3. Gestión de Recursos según los Docentes en cada subdimensión

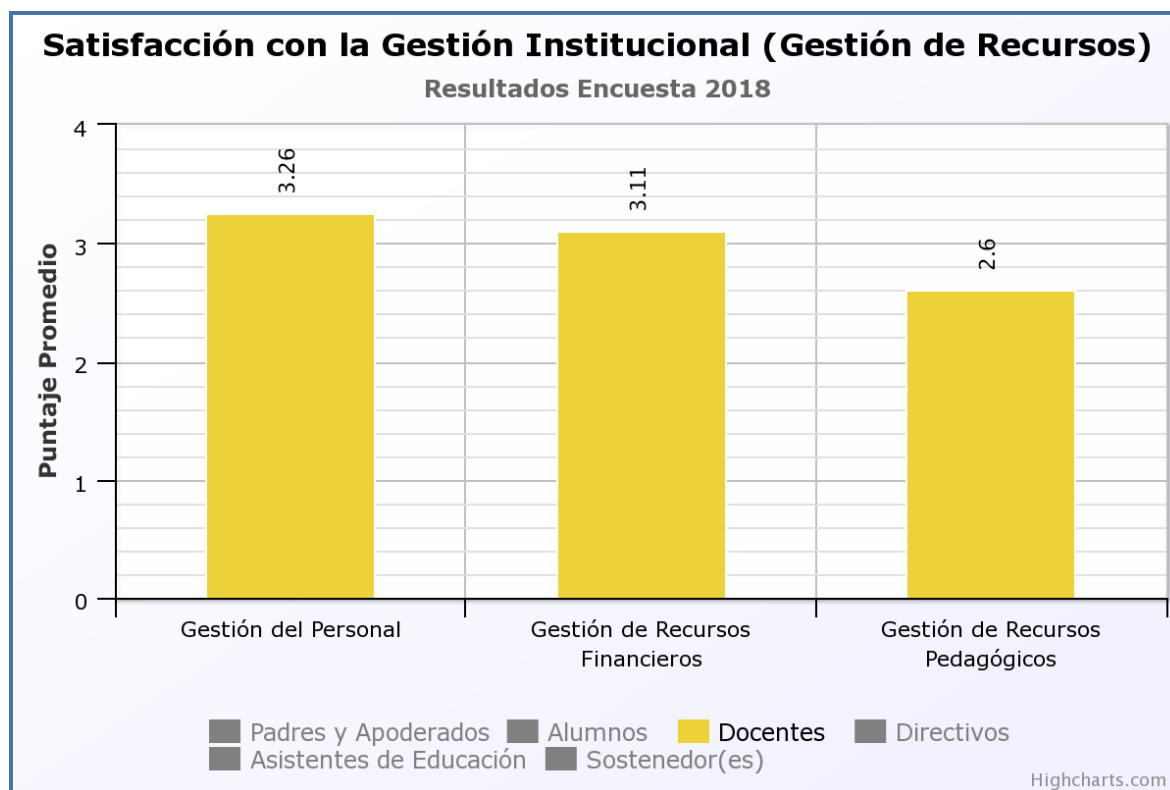
¹¹² MINEDUC (2014) Estándar 12.1

¹¹³ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

¹¹⁴ MINEDUC (2014) Estándar 12.3

¹¹⁵ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

¹¹⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.5



Con respecto a la subdimensión Gestión del Personal, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 3.26 puntos lo cual muestra un nivel alto de satisfacción, donde se requieren pocas mejoras. “El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.¹¹⁷” (3.5 puntos), “El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.¹¹⁸” (3.1 puntos), “El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.¹¹⁹” (3.34 puntos), “El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.¹²⁰” (3.06 puntos), “El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación

¹¹⁷ MINEDUC (2014) Estándar 10.1

¹¹⁸ MINEDUC (2014) Estándar 10.2

¹¹⁹ MINEDUC (2014) Estándar 10.3

¹²⁰ MINEDUC (2014) Estándar 10.4

docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.¹²¹” (3.31 puntos), “El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.¹²²” (3.26 puntos), “El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.¹²³” (3.24 puntos), “El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.¹²⁴” (3.22 puntos), “El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.¹²⁵” (3.32 puntos) lo cual muestra una generalizada sensación de satisfacción, la cual se mueve entre mayor y menor satisfacción, pero siempre satisfechos, sin una gran dispersión; insistimos en el dato que planteábamos en páginas anteriores donde se muestra la situación de que hay una parte del profesorado que es parte del grupo de gestión pero sin poder resolutivo en ello. Todos los jefes, excepto el director, tienen carga docente, situación que definíamos como “responsabilidades y compromisos sin el poder”.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 3.11 puntos que muestra una situación general similar a la del párrafo anterior, de satisfacción en mayor o menor grado, pero satisfacción en términos generales frente a la Gestión de Recursos financieros. “El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.¹²⁶” (3.12 puntos), “El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.¹²⁷” (3.17 puntos), “El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.¹²⁸” (3.0 puntos), “El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.¹²⁹” (3.18

121 MINEDUC (2014) Estándar 10.5
 122 MINEDUC (2014) Estándar 10.6
 123 MINEDUC (2014) Estándar 10.7
 124 MINEDUC (2014) Estándar 10.8
 125 MINEDUC (2014) Estándar 10.9
 126 MINEDUC (2014) Estándar 11.1
 127 MINEDUC (2014) Estándar 11.2
 128 MINEDUC (2014) Estándar 11.3
 129 MINEDUC (2014) Estándar 11.4

puntos), “El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.¹³⁰” (3.08 puntos), “El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.¹³¹” (3.1 puntos) que muestra, como decíamos, que los Docentes se sienten satisfechos -en mayor o menor grado- con cómo se gestionan los recursos financieros institucionales.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 2.6 puntos, y no es de sorprender que sea el más bajo de esta dimensión, lo cual ya muestra una tendencia: existen problemas en cómo se Gestionan los Recursos Pedagógicos, con una tendencia de insatisfacción y necesidad de mejorar bastante. “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹³²” (2.5 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹³³” (2.58 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹³⁴” (2.57 puntos), “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹³⁵” (2.62 puntos), “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹³⁶” (2.72 puntos) donde en mayor o menor grado nos encontramos con una insatisfacción generalizada entre el grupo docente, donde se debe mejorar bastante y coincidiendo en que es el punto más débil de esta dimensión en los tres estamentos analizados hasta el momento.

¹³⁰ MINEDUC (2014) Estándar 11.5

¹³¹ MINEDUC (2014) Estándar 11.6

¹³² MINEDUC (2014) Estándar 12.3

¹³³ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

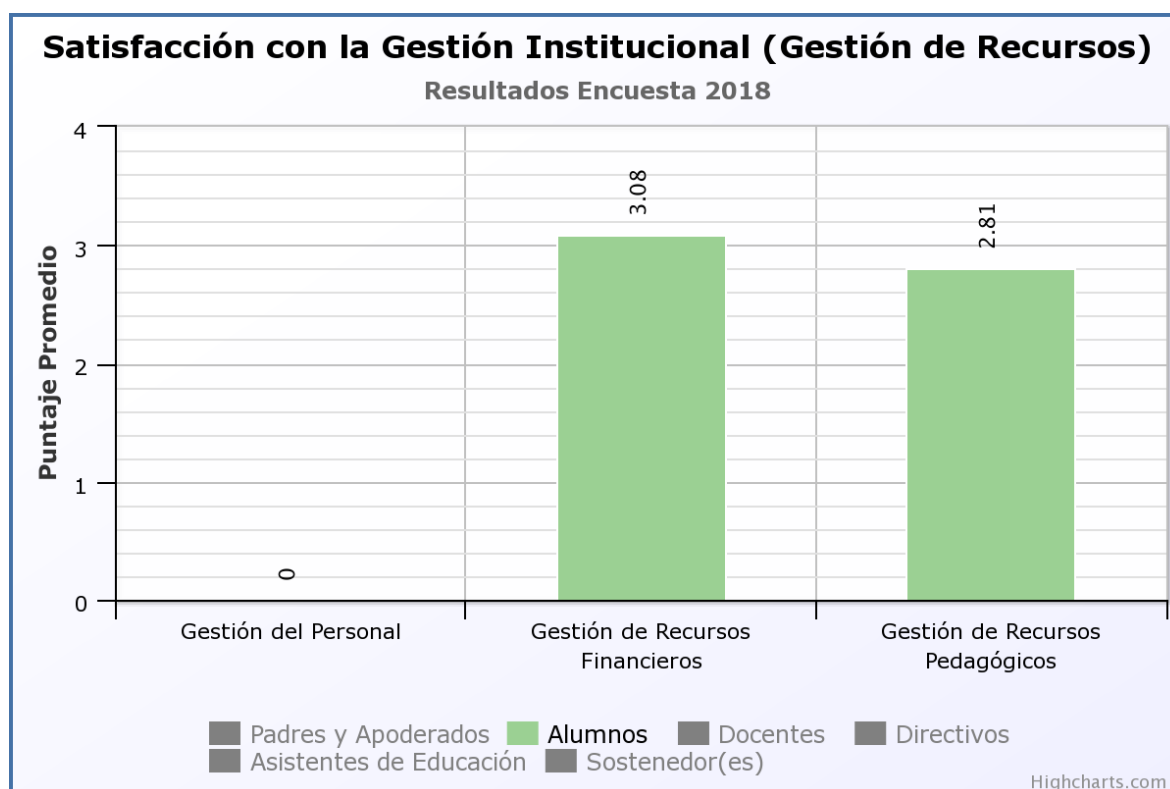
¹³⁴ MINEDUC (2014) Estándar 12.5

¹³⁵ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

¹³⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

El promedio es de 2.99 puntos, lo cual muestra que la evaluación a este respecto es menos radical que las de los anteriores actores; insistimos en esta situación de docentes “con responsabilidades de gestión pero sin el poder” de llevar a cabo acciones concretas que impliquen remediales. Sin embargo, lo fáctico es que los Docentes están casi satisfechos (0.01 punto es estadísticamente irrelevante) donde no son necesarias grandes mejoras.

B.4.4. Gestión de Recursos según los Estudiantes en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Estudiantes es de 3.08 puntos lo cual muestra una sensación de satisfacción, donde se requieren pocas mejoras, pero es necesario mirar los estándares evaluados y ver si este promedio no estrega otros datos al análisis. “El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad

de la institución.¹³⁷ (2.55 puntos) puntaje que muestra una clara insatisfacción y que habla de una sensación de poca participación en estos aspectos y que muestra que se debe mejorar bastante, “El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.¹³⁸ (2.9 puntos) que muestra insatisfacción *ad portas* de ser satisfactorio, con necesidades de mejoría entre bastante y poco, “El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.¹³⁹ (3.25 puntos) que para los estudiantes es evidente que el establecimiento se preocupa de que ellos asistan a clases con regularidad e ingresen a tiempo a clases, que es una conducta bastante instalada en el establecimiento.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Estudiantes es de 2.81 puntos que muestra una insatisfacción frente a esto, que ha sido la tónica de las evaluaciones anteriores donde se deja ver la necesidad de bastantes mejorías. “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁴⁰ (2.26 puntos) que es el puntaje más bajo y muestra una insatisfacción importante dado que una población interesante del colegio demanda por espacios de lectura y silencio en una infraestructura de patios muy mínima donde es común encontrar estudiantes leyendo en el suelo en espacios sombreados mientras a su lado otros juegan a patear una botella, “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁴¹ (2.84 puntos), “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁴² (2.88 puntos) este último requiere conocer la normativa vigente frente a infraestructura y creemos que eso es difícil, sin embargo, ellos se

¹³⁷ MINEDUC (2014) Estándar 11.2

¹³⁸ MINEDUC (2014) Estándar 11.5

¹³⁹ MINEDUC (2014) Estándar 11.1

¹⁴⁰ MINEDUC (2014) Estándar 12.3

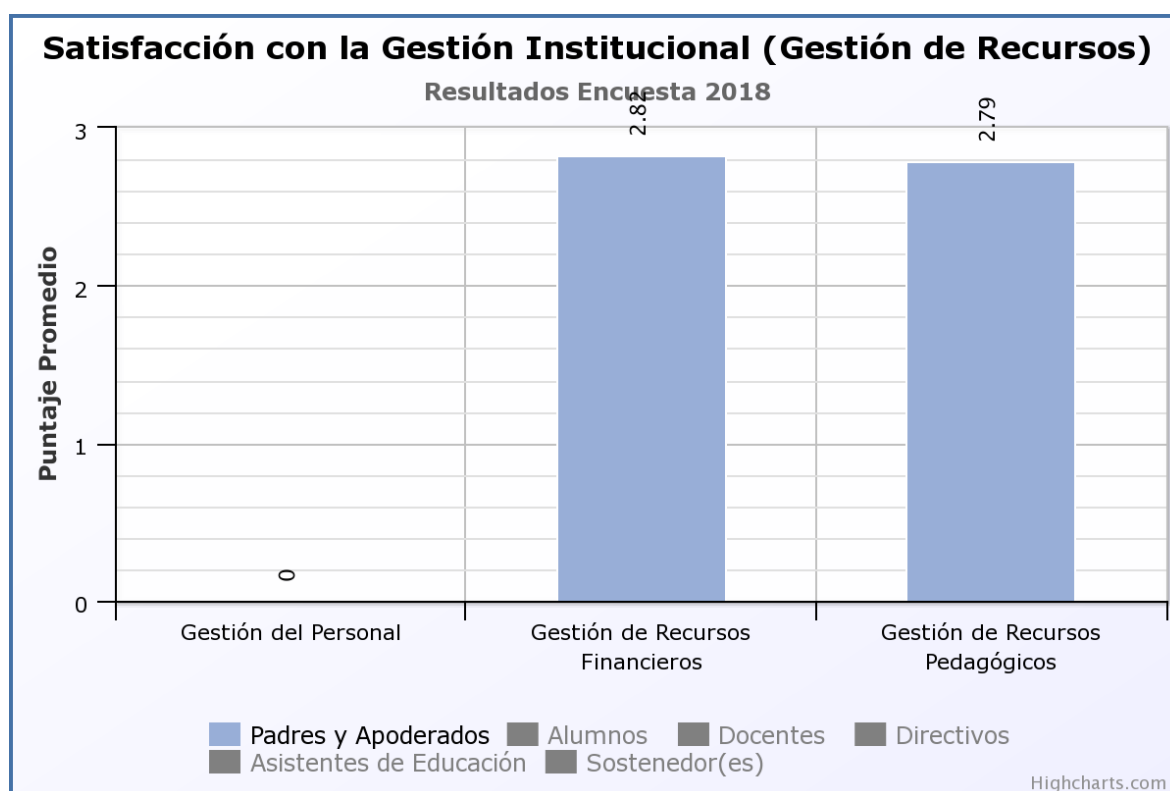
¹⁴¹ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

¹⁴² MINEDUC (2014) Estándar 12.1

muestran insatisfechos y demandando bastantes mejoras en estos aspectos; “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁴³” (3.18 puntos) que es el tópico mejor evaluado en esta subdimensión y muestra satisfacción a este respecto y necesidad de pocas mejoras.

El promedio es de 2.95 en esta dimensión, que al contrastarlo, es menor y muestra que se deben llevar a cabo mejoras y una sensación de satisfacción decaída pero cercana a estarlo.

B.4.5. Gestión de Recursos según los Padres y Apoderados en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Apoderados es de 2.82 puntos lo cual muestra un grado de insatisfacción discreto. “El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de

¹⁴³

MINEDUC (2014) Estándar 12.4

acuerdo con las necesidades institucionales.¹⁴⁴ (2.77 puntos), “El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.¹⁴⁵” (2.86 puntos) de lo que podemos leer que el grupo de Apoderados consultados piensan que los Recursos Financieros que a ellos respecta se manejan de manera discretamente insatisfactoria aunque insatisfactoria al fin.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Apoderados es de 2.79 puntos lo que muestra una satisfacción menor que en el ítem anterior donde se requerirán bastantes mejoras. “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁴⁶” (2.63 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁴⁷” (2.78 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁴⁸” (2.81 puntos), “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁴⁹” (2.95 puntos) todos en la misma línea, muestran una insatisfacción que centra su preocupación en el uso de recursos didácticos, el uso de TIC y la inexistencia de una biblioteca funcional en el edificio de Educación Media, donde hay bastantes mejoras que llevar a cabo.

El promedio obtenido es de 2.81 puntos, lo cual muestra insatisfacción y necesidad de bastantes mejoras y es interesante como más o menos van calzando las falencias detectadas por la institución en su totalidad. Veamos en el actor faltante.

¹⁴⁴ MINEDUC (2014) Estándar 11.5

¹⁴⁵ MINEDUC (2014) Estándar 11.6

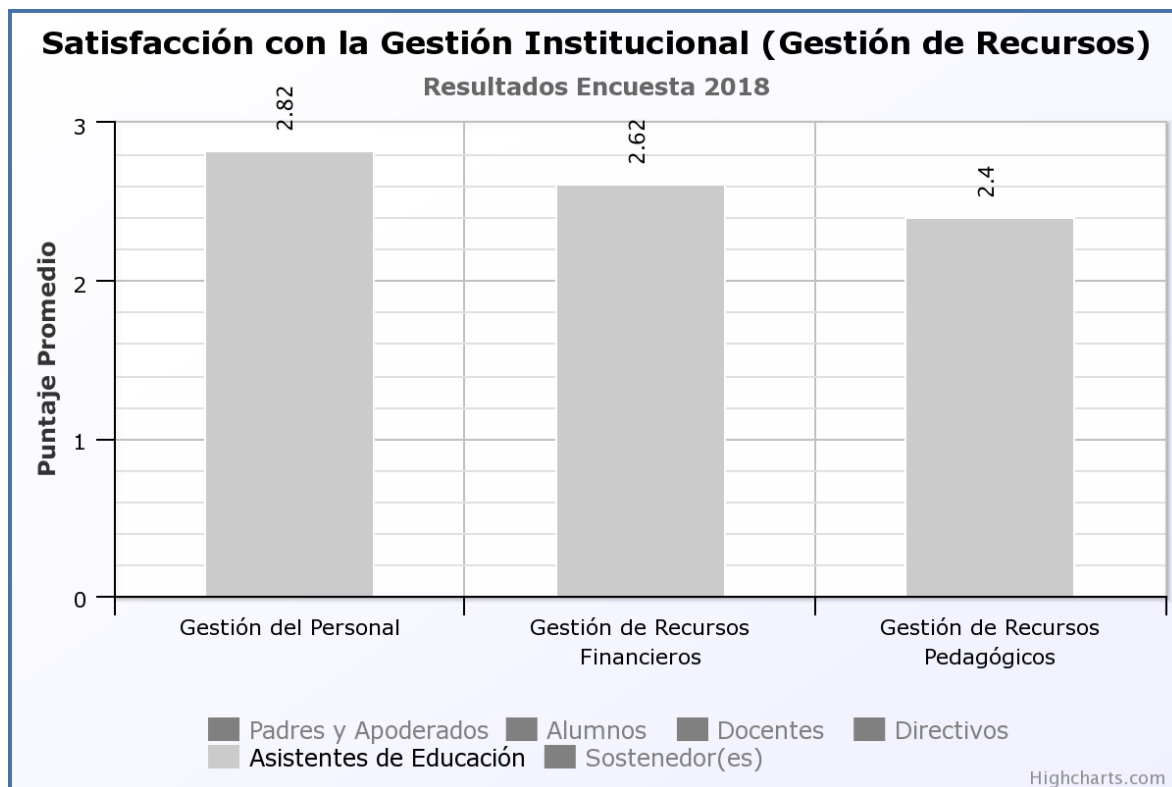
¹⁴⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

¹⁴⁷ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

¹⁴⁸ MINEDUC (2014) Estándar 12.3

¹⁴⁹ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

B.4.6. Gestión de Recursos según los Asistentes de la Educación en cada subdimensión



Con respecto a la subdimensión Gestión del Personal, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Asistentes de la Educación es de 2.82 puntos lo que implica que se requieren bastantes mejorías y existe una sensación de insatisfacción. “El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.¹⁵⁰” (2.67 puntos), “El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.¹⁵¹” (2.73 puntos), “El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.¹⁵²” (2.75 puntos), “El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.¹⁵³” (2.82 puntos), “El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal

¹⁵⁰ MINEDUC (2014) Estándar 10.5

¹⁵¹ MINEDUC (2014) Estándar 10.8

¹⁵² MINEDUC (2014) Estándar 10.7

¹⁵³ MINEDUC (2014) Estándar 10.3

según las necesidades pedagógicas y administrativas.¹⁵⁴” (2.82 puntos), “El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.¹⁵⁵” (2.83 puntos), “El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.¹⁵⁶” (2.92 puntos), “El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.¹⁵⁷” (2.92 puntos), “El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.¹⁵⁸” (2.92 puntos) y en todos los tópicos se da a entender lo mismo: los Asistentes de la Educación están insatisfechos y no muestran la necesidad de bastantes mejorías.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Financieros, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Asistentes de la Educación es de 2.62 puntos según el gráfico, lo cual muestra una considerable insatisfacción y la necesidad de bastantes mejoras, pero cuando analizamos el estándar que está en juego, a saber, “El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.¹⁵⁹” el puntaje obtenido es de 2.7 puntos. Lo cual, si bien es insatisfactorio, nos parece poco explicable.

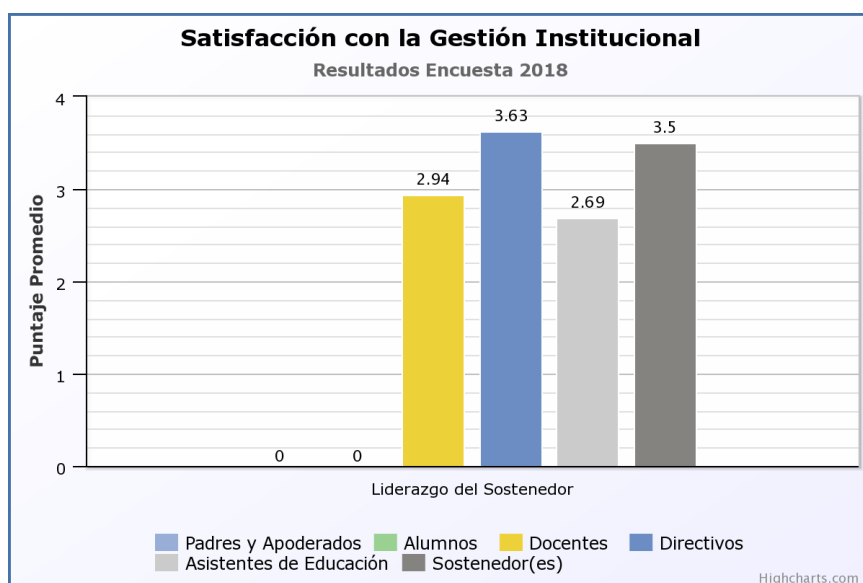
Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Asistentes de la Educación es de 2.4 puntos, siendo nueva y finalmente el estándar más bajo. “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁶⁰” (2.17 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁶¹” (2.36 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado

154 MINEDUC (2014) Estándar 10.6
 155 MINEDUC (2014) Estándar 10.4
 156 MINEDUC (2014) Estándar 10.1
 157 MINEDUC (2014) Estándar 10.2
 158 MINEDUC (2014) Estándar 10.9
 159 MINEDUC (2014) Estándar 11.5
 160 MINEDUC (2014) Estándar 12.2
 161 MINEDUC (2014) Estándar 12.3

del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹⁶² (2.36 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁶³” (2.5 puntos), “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁶⁴” (2.58 puntos) que muestran que el nivel de insatisfacción es alto, y se requieren bastantes mejorías, siendo los mismos tópicos los que se repiten con mayor o menor preponderancia, pero siempre los mismos.

El promedio en la dimensión es de 2.61 puntos, mostrando una clara insatisfacción y la necesidad urgente, diríamos ahora y luego de todo lo anterior, de generar mejoras en estos tópicos. Cómo mejorar la Gestión de Recursos, fundamentalmente los de índole pedagógica.

C.1.1. Liderazgo del sostenedor según actores



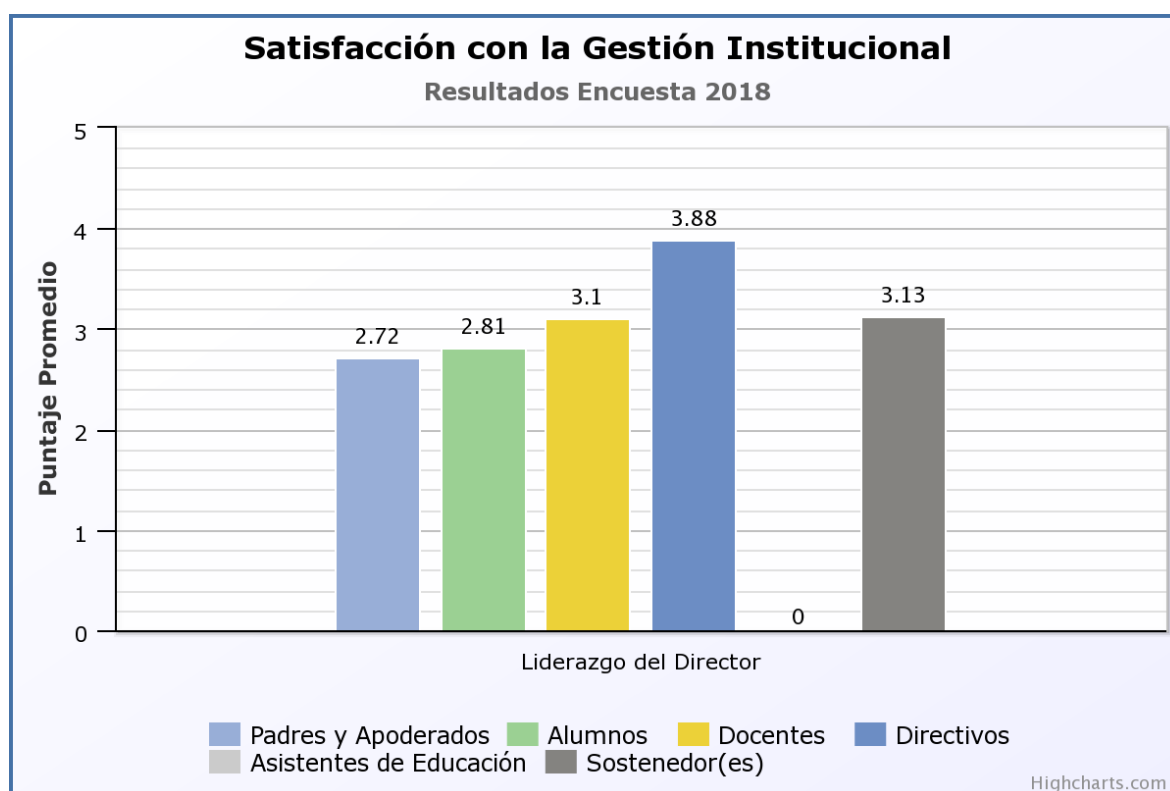
¹⁶² MINEDUC (2014) Estándar 12.5

¹⁶³ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

¹⁶⁴ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

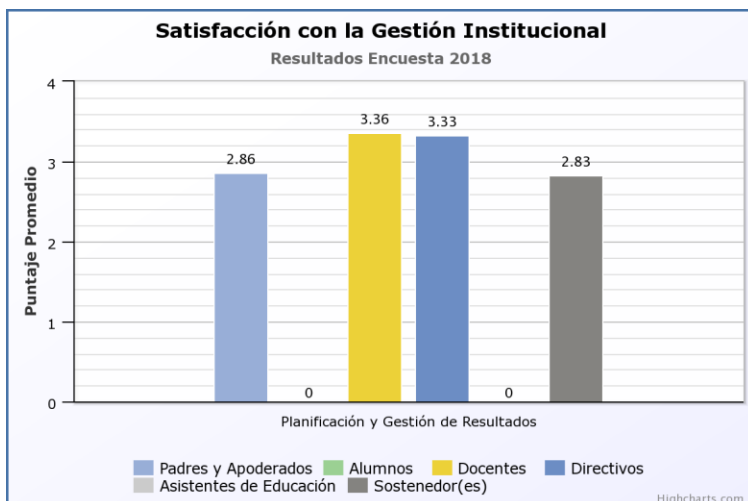
En el ítem Liderazgo del sostenedor según actores, el puntaje promedio dio como resultado: 2.94 puntos en la evaluación de los Docentes, expresando insatisfacción pero principalmente requiriendo bastante mejora, muy similar a la evaluación de los Asistentes de la Educación que promediaron un puntaje de 2.69 puntos. El puntaje de los Directivos fue de 3.63 puntos, considerándolo como satisfactorio o que requiere poca mejora, lo mismo que por parte del sostenedor mismo, que se evaluó con un 3.5 puntos.

C.1.2 Liderazgo del Director según actores



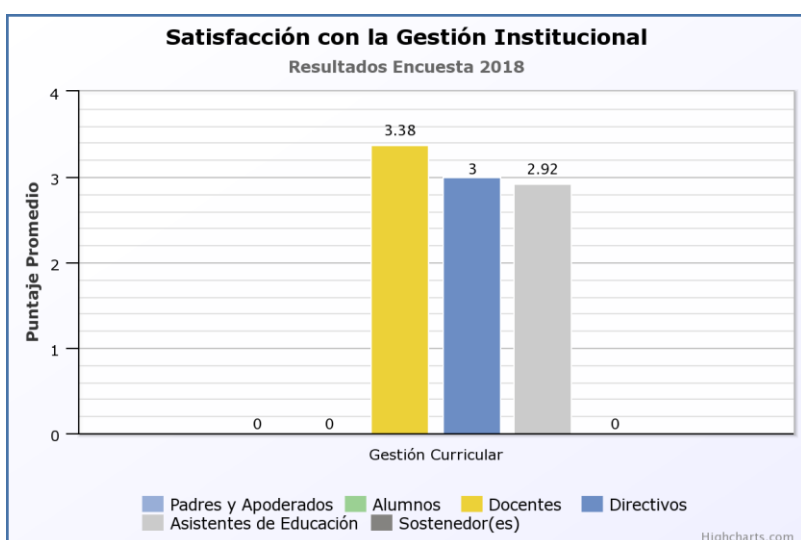
En lo que respecta al Liderazgo del Director según actores, el puntaje promedio fue de 2.72 puntos por parte de los apoderados y 2.81 puntos por parte de los alumnos, lo que según la tabla expresa insatisfacción o que requiere bastante mejora; en la evaluación por parte de los Docentes, Directivos y Sostenedor, el promedio fue de 3.1, 3.88 y 3.13 puntos respectivamente, expresando satisfacción o que requiere mejorar poco.

C.1.3 Planificación y Gestión de Resultados según actores



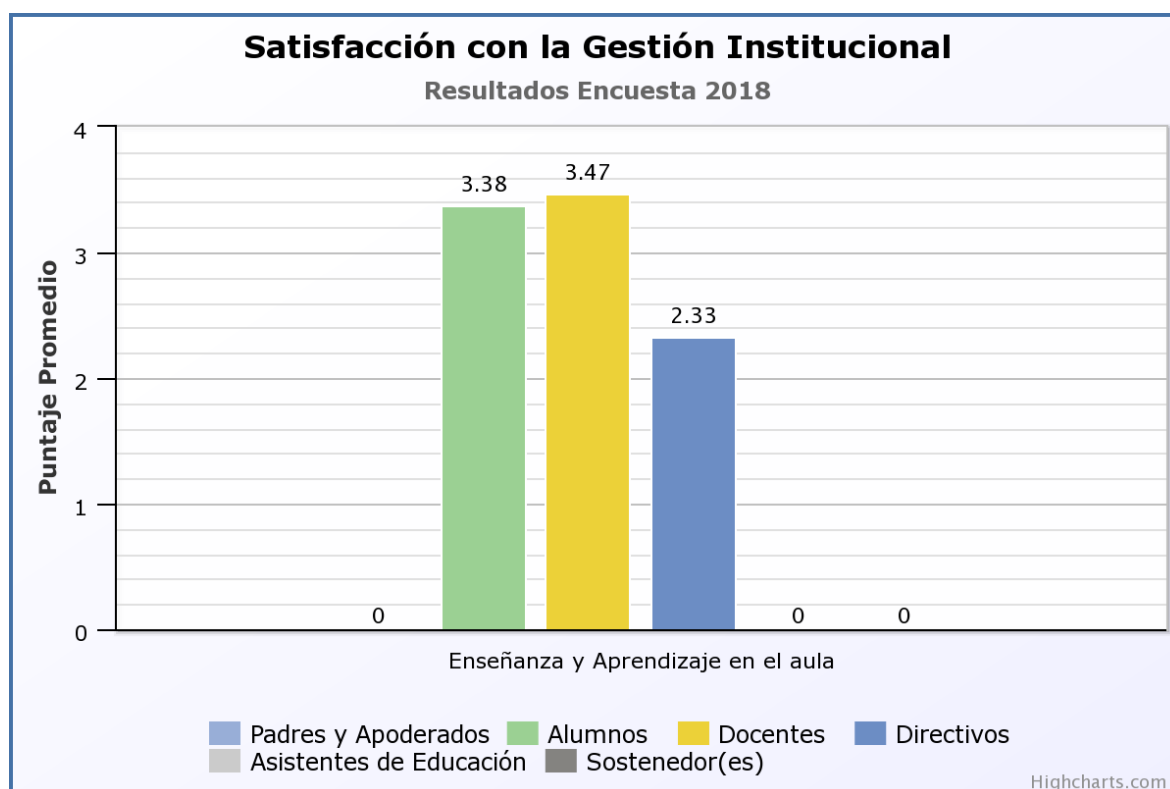
En el Ítem Planificación y Gestión de Resultados según actores, el puntaje promedio fue de 2.86 puntos por parte de los Padres y Apoderados y de 2.83 puntos por parte del Sostenedor, que corresponde a una evaluación de “insatisfecho/requiere mejorar bastante”; y en el caso de los Directivos, el puntaje fue de 3.36 puntos, muy similar al de los Directivos, que evaluaron en promedio con un 3.33 puntos, correspondientes a “satisfecho/requiere mejorar poco”.

C.2.1 Gestión Curricular según actores



En la Gestión Curricular según actores, el puntaje promedio fue de 3.38 puntos por parte de los Docentes; y 3.0 puntos por parte de los Directivos, correspondiente a “satisfecho/requiere mejorar poco”. En la evaluación de los Asistentes de Educación el puntaje promedio fue de 2.92 puntos, es decir “insatisfecho/requiere mejorar bastante” pero cercano a estar satisfecho.

C.2.2 Enseñanza y Aprendizaje en el aula según actores



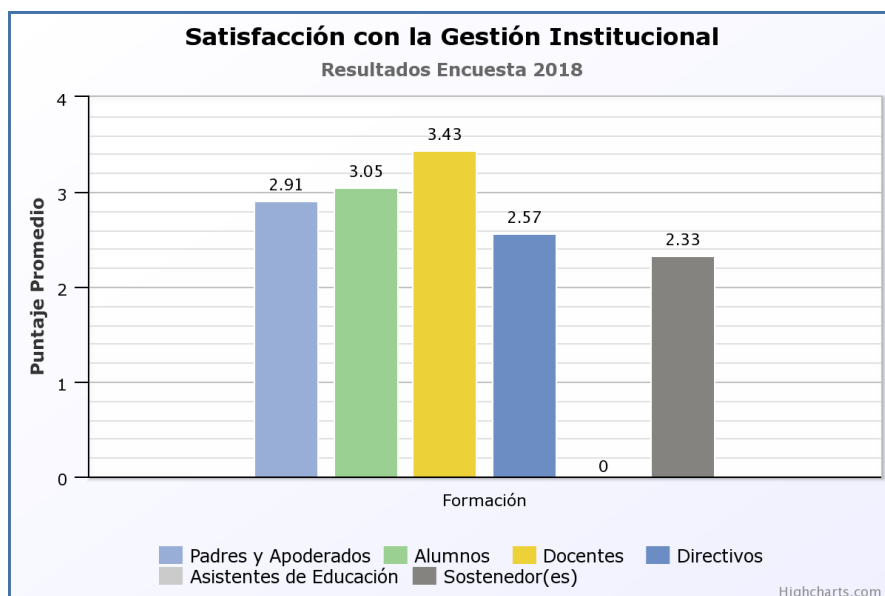
La evaluación promedio en el ítem Enseñanza y Aprendizaje en el aula según actores, fue de 3.38 puntos por parte de los Alumnos, muy similar al 3.47 puntos por parte de los docentes, correspondientes a “satisfecho/requiere mejorar poco”, lo que difiere de la evaluación de los Directivos quienes se expresaron con un “insatisfecho/requiere mejorar bastante”, promediando un puntaje de 2.33 puntos.

C.2.3 Apoyo al desarrollo de los Estudiantes según actores



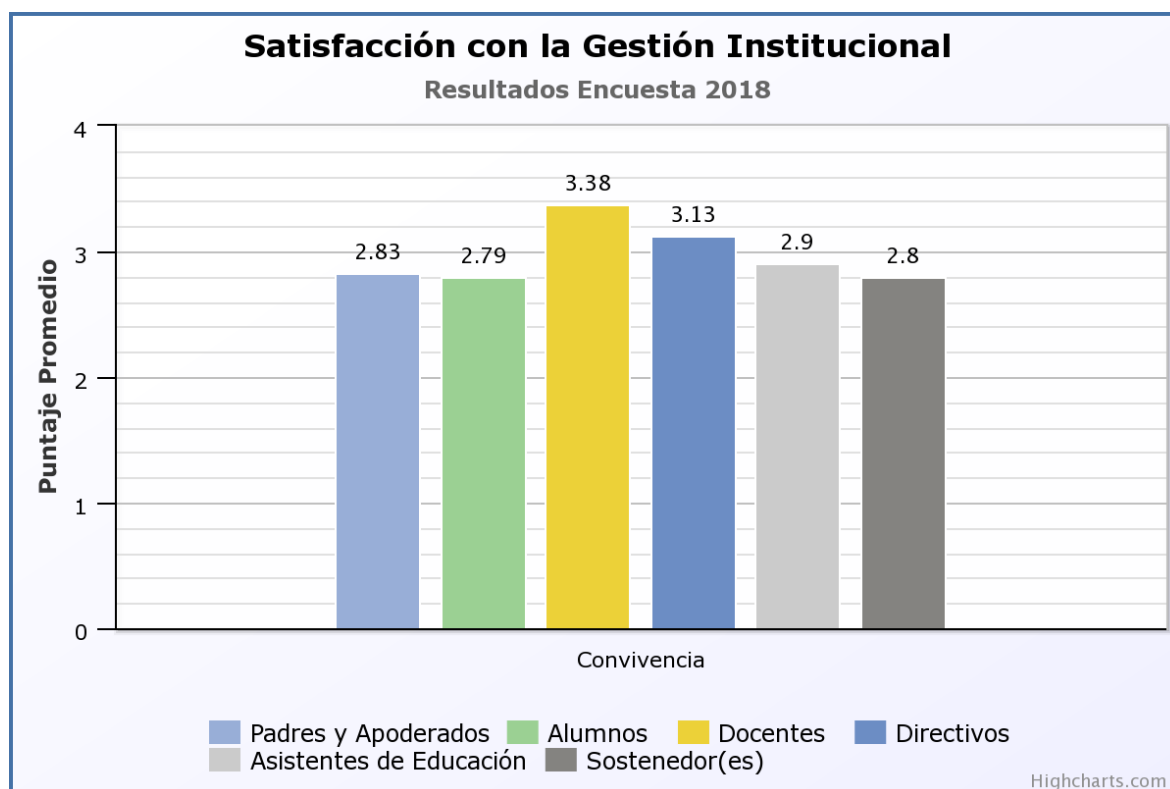
En lo concerniente al Apoyo al desarrollo de los Estudiantes según actores, salvo la evaluación de Padre y Apoderados, que fue de un promedio de 2.88 puntos, es decir, “insatisfecho/requiere mejorar bastante”, el puntaje promedio de Alumnos, Docentes, Directivos y Asistente de Educación fue de 3.03, 3.46, 3.17 y 3.02 puntos respectivamente, lo que corresponde a “satisfecho/requiere mejorar poco”, siendo la mirada de los Docentes el puntaje más alto.

C.3.1 Formación según actores



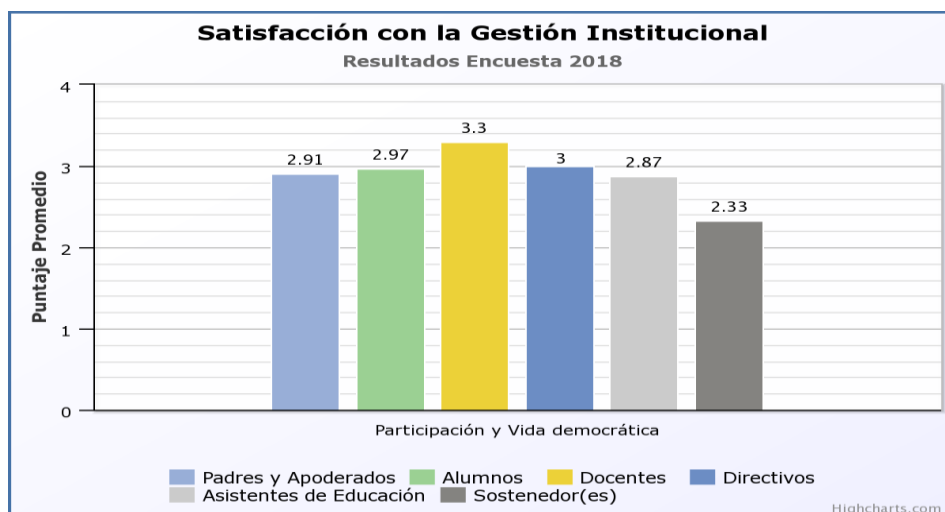
En la Formación según actores, el puntaje promedio fue de 2.91 puntos en la evaluación de Padre y Apoderados, 2.57 puntos por parte de los Directivos y de 2.33 puntos por parte del sostenedor, expresando así insatisfacción o que requiere mejorar bastante. Distinto fue el puntaje de los Alumnos, correspondiente a 3.05 puntos y de los Docentes, de 3.43 puntos, correspondiente a “satisfecho/requiere mejorar poco”.

C.3.2 Convivencia según actores



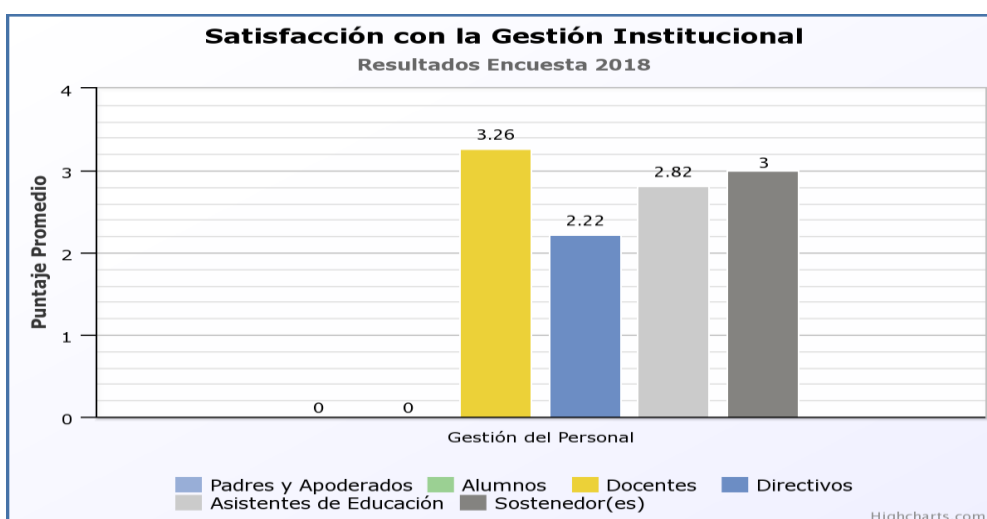
En la Convivencia según actores, el puntaje promedio también vario entre los distintos grupos, correspondiente a “satisfecho/requiere mejorar poco”, en los casos de los Docentes y Directivos, con una evaluación de 3.38 y 3.13 respectivamente. Distinto al 2.83 de Padres y Apoderados, 2.79 de Alumnos, 2.9 de Asistentes de Educación y 2.8 de Sostenedor, correspondiente según la tabla de evaluación a “insatisfecho/requiere mejorar bastante”.

C.3.3 Participación y Vida Democrática según actores



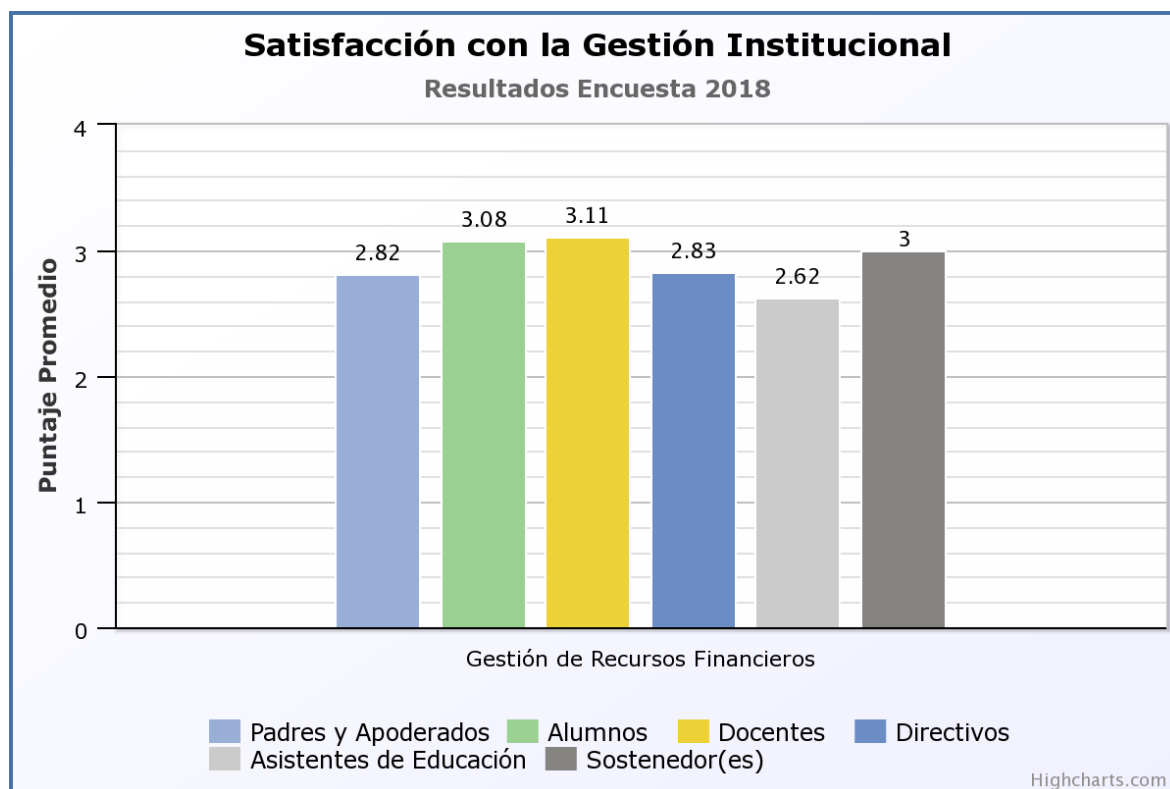
En lo que respecta a Participación y Vida Democrática según actores, el puntaje promedio fue de 2.91 por parte de Padre y Apoderados, 2.97 de los Alumnos, 2.87 de los Asistentes de Educación y 2.33 por parte del Sostenedor, correspondiente a “insatisfecho/requiere mejorar bastante”, según la tabla. Y de 3.3 por parte de los Docentes y 3 de los Directivos, correspondiente a “satisfecho/requiere mejorar poco”.

C.4.1 Gestión del Personal según actores



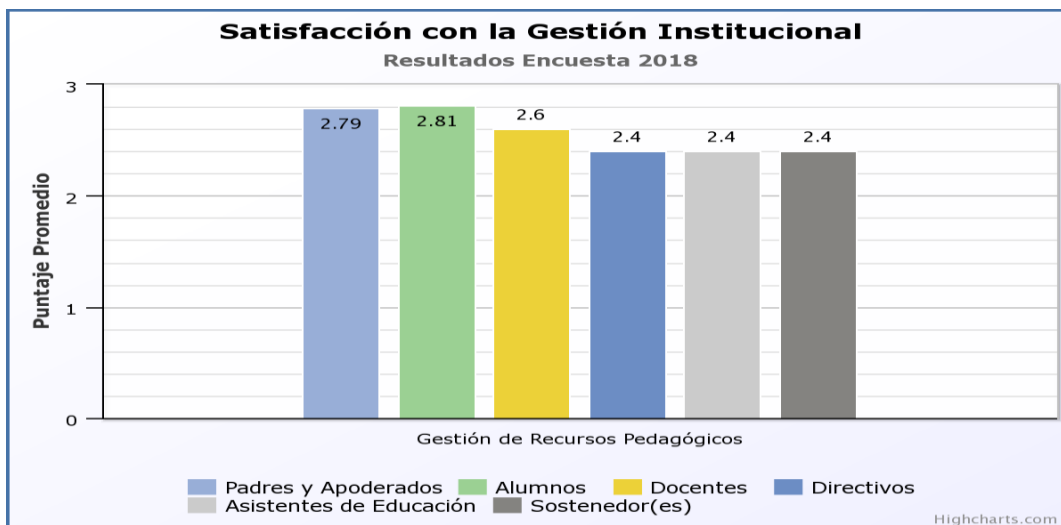
El puntaje promedio del ítem Gestión del Personal según actores, fue de 3.26 por parte de Docentes y 3 por parte del sostenedor, correspondiente a “satisfecho/requiere mejorar poco” según la tabla; y de 2.22 por parte de los Directivos y 2.82 de los Asistentes de Educación, es decir, de “insatisfecho/requiere mejorar bastante”.

C.4.2 Gestión de Recursos Financieros según actores



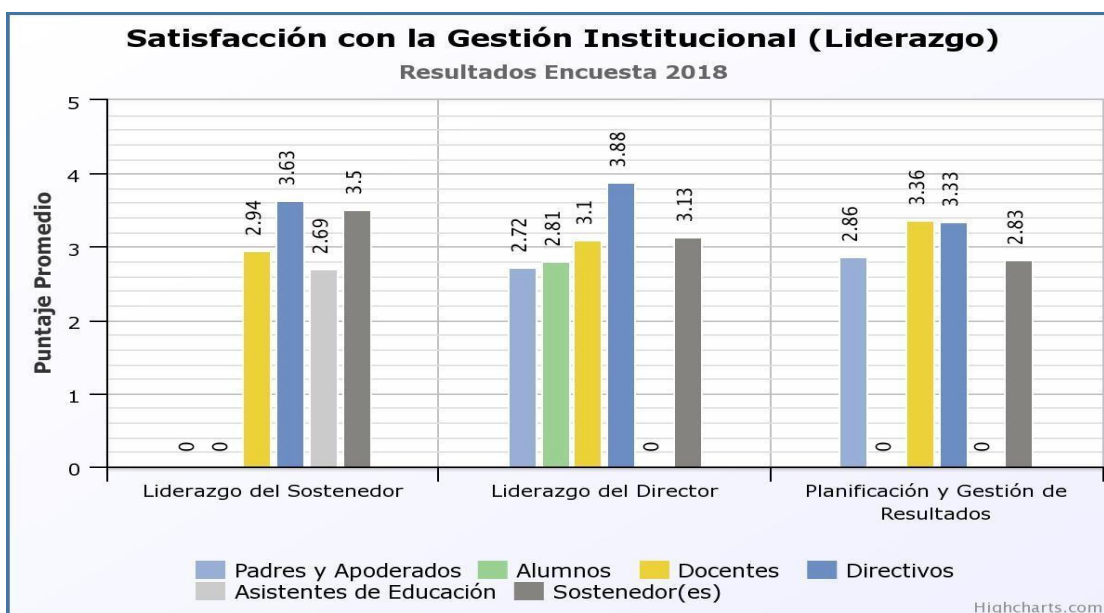
También el puntaje promedio de la Gestión de Recursos Financieros según actores estuvo dividido según los distintos grupos: 2.82, 2.83 y 2.62 por parte de Padre y Apoderados, Directivos y Asistentes de Educación respectivamente, correspondiente según la tabla a una evaluación de “insatisfecho/requiere mejorar bastante”; y de 3.08, 3.11 y 3, por parte de Alumnos, Docentes y Sostenedor, promedio traducido a “satisfecho/requiere mejorar poco”.

C.4.3 Gestión de Recursos Pedagógicos según actores

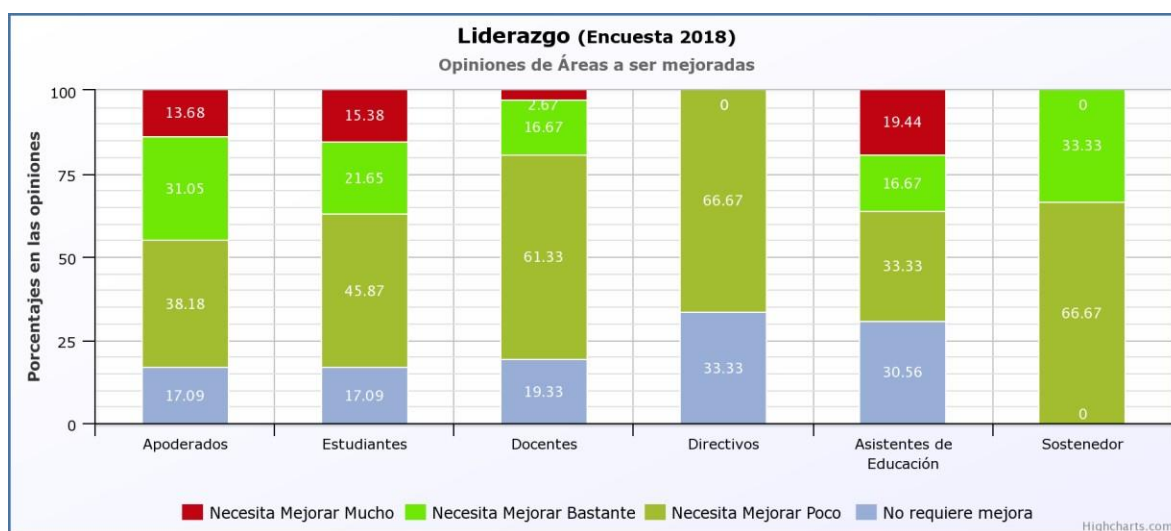


El puntaje promedio correspondiente al ítem Gestión de Recursos Pedagógicos según actores obtuvo mayor asimetría en todos los grupos evaluadores, quienes coincidieron al expresarse como “insatisfecho/requiere mejorar bastante”: Padres y Apoderados evaluaron con un 2.79, los Alumnos con 2.81, docentes con 2.6, y Directivos, Asistentes de Educación y Sostenedor coincidiendo con 2.4.

D.1 Liderazgo, subdimensiones y actores

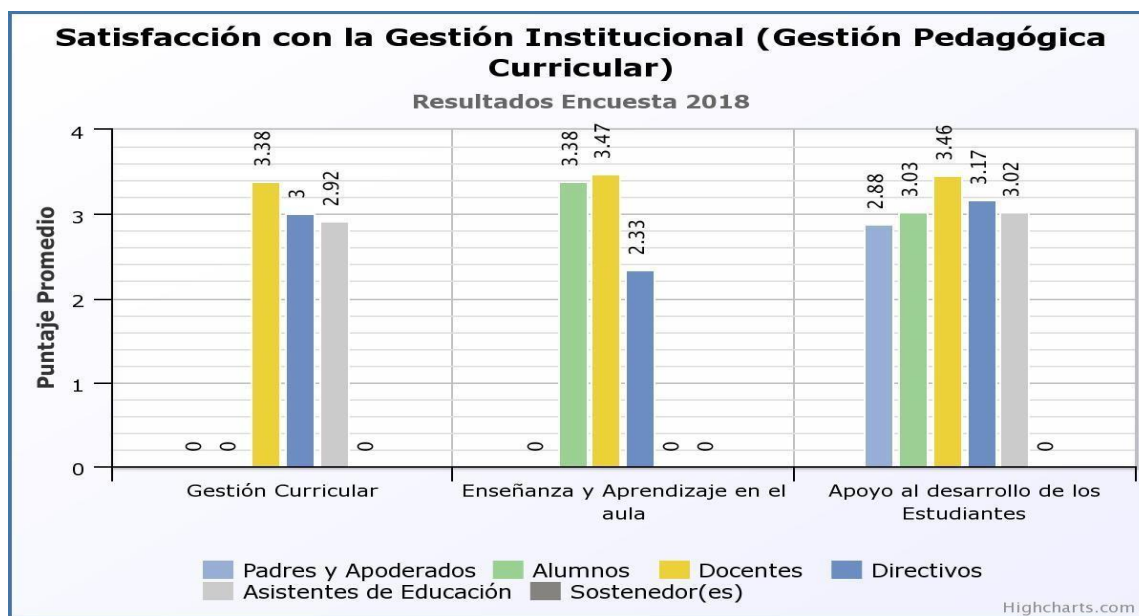


Frente al tópico antes mencionado, es evidente que la evaluación positiva está en los directivos y el sostenedor mismo. Según ellos, los índices de aprobación y satisfacción rondan los 3, 5 ó más; mientras los docentes se acercan a los 3 puntos, lo cual es bastante bueno, pero los asistentes de la educación disminuyen su puntaje de satisfacción a 2,69 pts. Padres y Apoderados, y estudiantes no incluyen en su muestreo preguntas acerca de la sostenedora. En términos específicos, la visión del liderazgo de la sostenedora, por quienes la evalúan, es bastante alta. Las preguntas donde los resultados son más bajos, en la mirada de los asistentes de la educación, es en torno a “El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.” con 2,42 pts., y “El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de Mejoramiento y el Presupuesto anual.” con 2,5 pts.

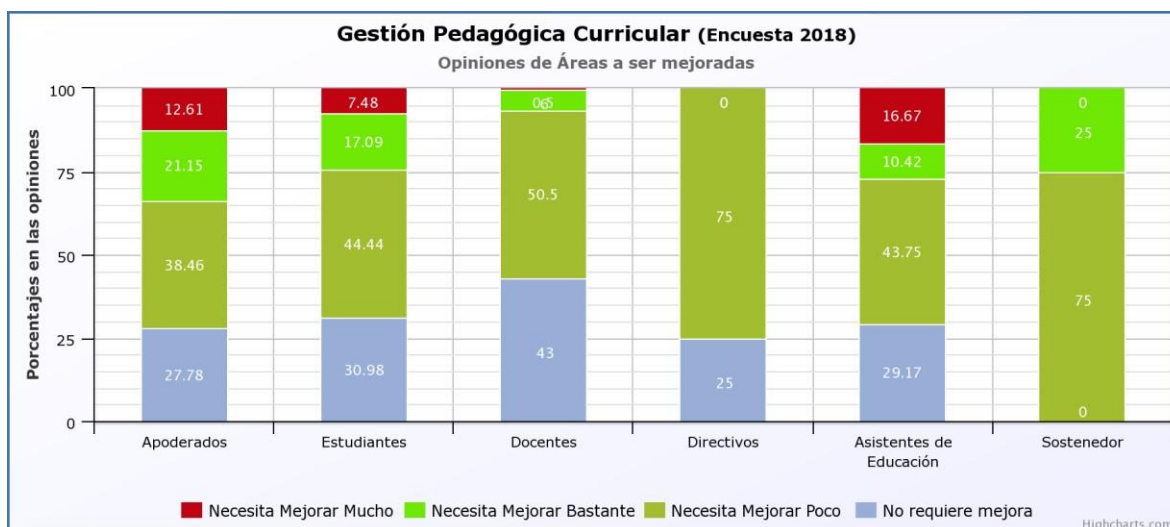


Si bien son los puntajes más bajos, de todos modos no son puntajes muy bajos. Sin embargo, es de preguntarse cómo los asistentes de la educación pueden evidenciar ambos tópicos: grado de responsabilidad del sostenedor con respecto a los objetivos institucionales y por su participación en la elaboración de las mejoras institucionales.

D.2. Gestión Pedagógica Curricular

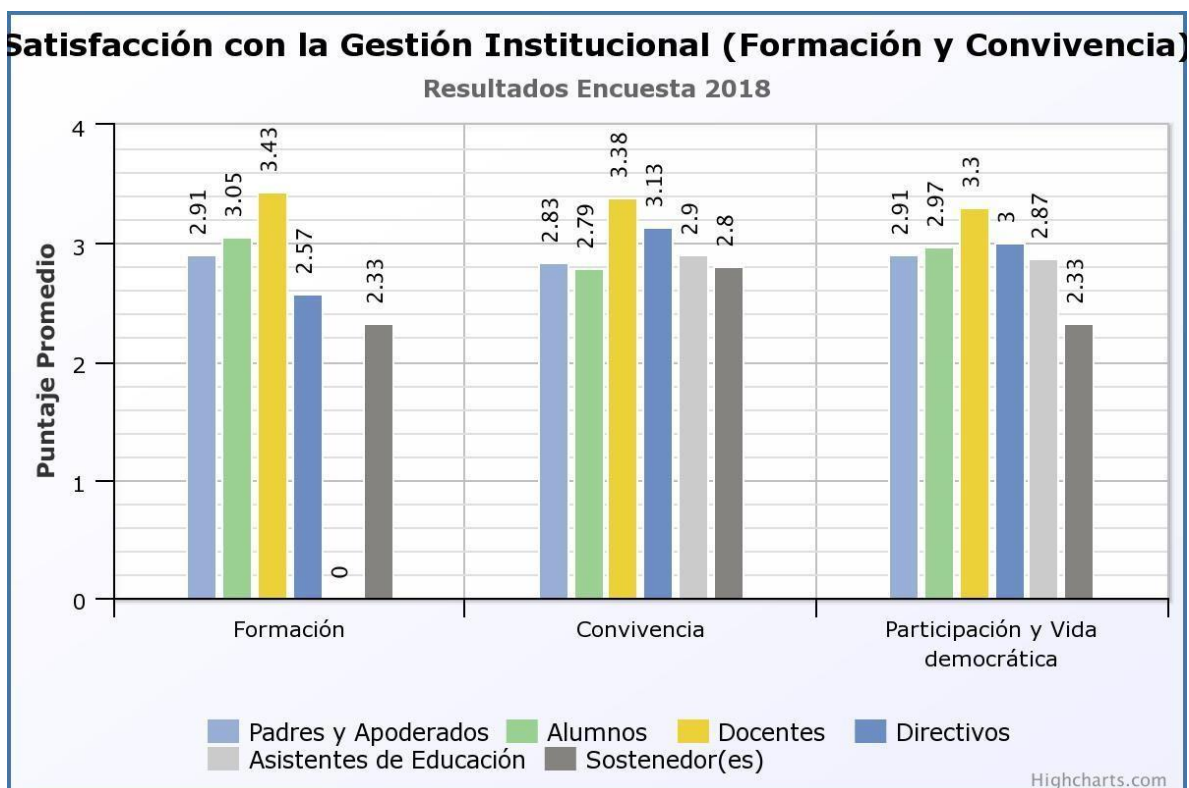


Respecto a la Gestión Pedagógica Curricular, los puntajes promedios fueron, respecto a la Gestión Curricular, de 3.38 por parte de los Docentes; 3, por parte de los directivos; y 2.92 por parte de los Asistentes de Educación... La evaluación en la Enseñanza y Aprendizaje en el aula, los alumnos evaluaron con un 3.38, los Docentes con un 3.47 y los Directivos con un 2.33... Y en lo concerniente al Apoyo al desarrollo de los estudiantes, la evaluación promedio de Padres y Apoderados fue de 2.88; de Alumnos, 3.03; de Docentes, 3.46; de Directivos, 3.17; y del Sostenedor, 3.02.

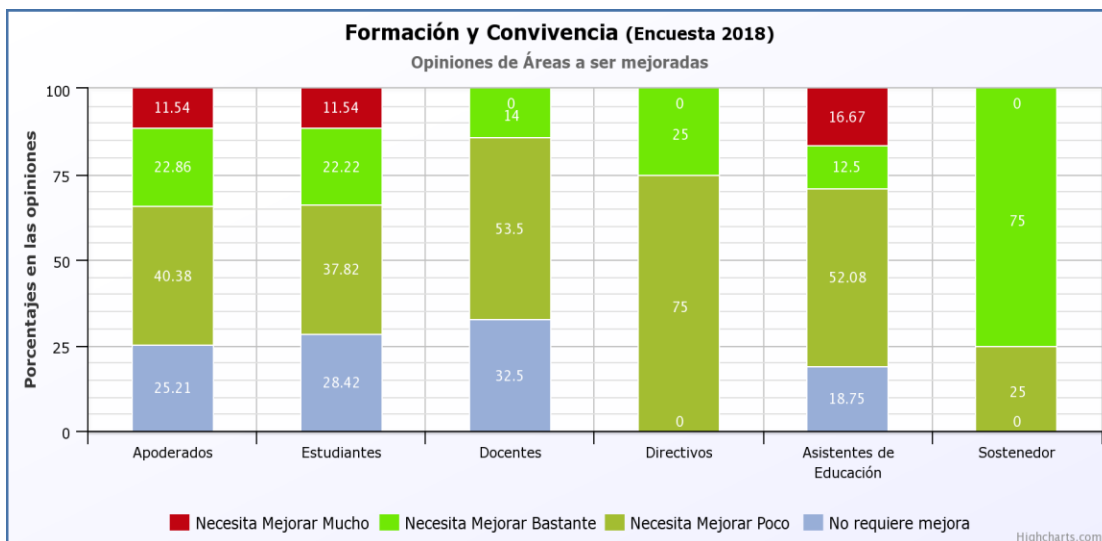


El porcentaje en las opiniones que obtuvo la mayor evaluación fue la opinión de que se necesita mejorar poco, ocupando el rango por parte baja del 38.46% y llegando al rango del 75%. El segundo porcentaje en la opinión lo ocupa la opinión de que no requiere mejora.

D. 3. Formación y Convivencia

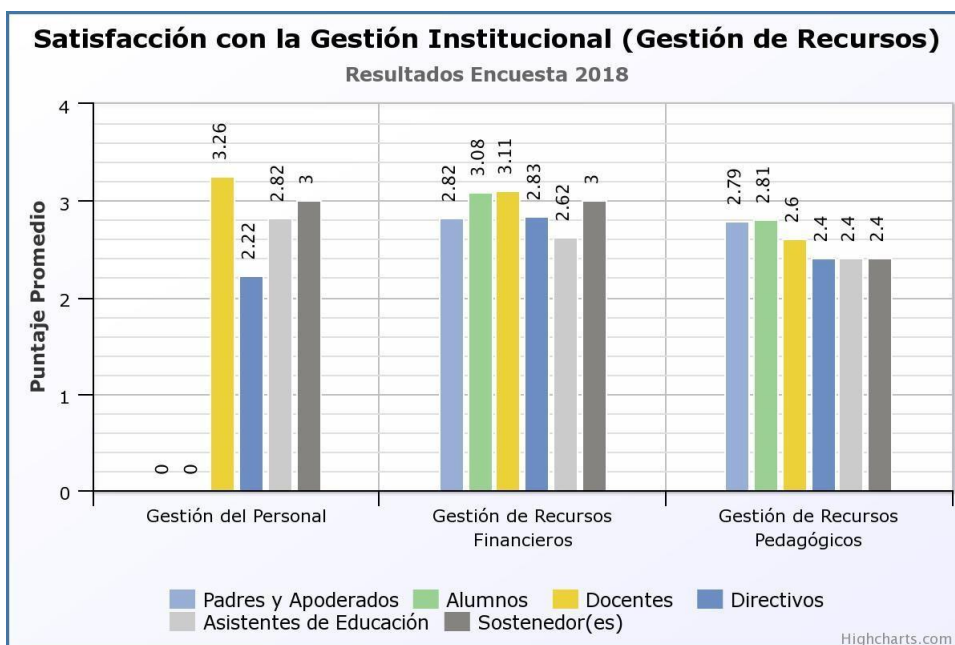


Respecto a Formación y Convivencia, en el ítem Formación, el porcentaje promedio fue de 2.91 por parte de Padres y Apoderados; 3.05 por parte de Alumnos; 3.34 por parte de Docentes; 2.57 por parte de Directivos y 2.33 por parte del Sostenedor... En el ítem convivencia, el porcentaje promedio fue de 2.83 por parte de Padres y Apoderados; 2.79 por parte de Alumnos; 3.38 por parte de Docentes; 3.13 por parte de Directivos; 2.9 por parte de Asistentes de Educación; y 2.8 por parte del Sostenedor... Y en Participación y Vida democrática, 2.91 por parte de Padres y Apoderados; 2.97 por parte de Alumnos; 3.3 por parte de Docentes; 3 por parte de Directivos; 2.87 por parte de Asistentes de Educación; y 2.33 por parte del Sostenedor.

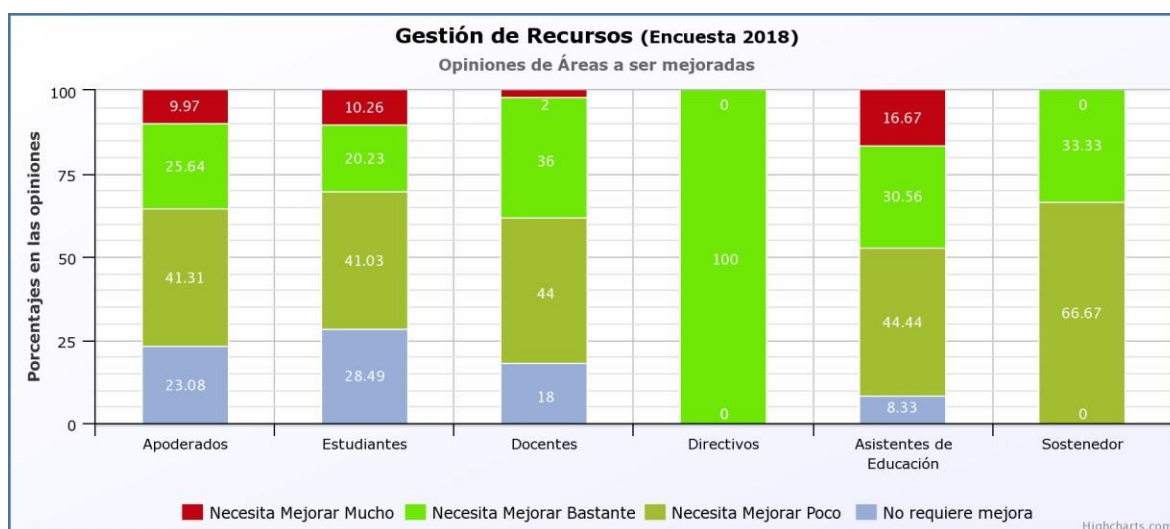


A diferencia del grafico anterior de Gestión Pedagógica Curricular, en esta Área de Formación y Convivencia el porcentaje de “Necesita Mejorar Bastante” fue mayor, manteniéndose sin embargo la primacía de la idea de que “Necesita Mejorar Poco”. En cualquier caso, la necesidad de mejora es incuestionable.

D. 4. Gestión de Recursos



En el área de Gestión de Recursos los porcentajes promedio fueron, en el ítem de Gestión de Personal: 3.26 por parte de Docentes; 2.22 por parte de Directivos; 2.82 por parte de Asistentes de Educación; y 3 por parte del Sostenedor... En el ítem de Gestión de recursos financieros: 2.82 por parte de Padres y Apoderados; 3.08 por parte de Alumnos; 3.11 por parte de Docentes; 2.83 por parte de Directivos; 2.62 por parte de Asistentes de Educación; y 3 por parte del Sostenedor... Y en el ítem Gestión de recursos pedagógicos: 2.79 por parte de Padres y Apoderados; 2.81 por parte de Alumnos; 2.6 por parte de Docentes; y 2.4 por parte de Directivos, Asistentes de Educación y Sostenedor.

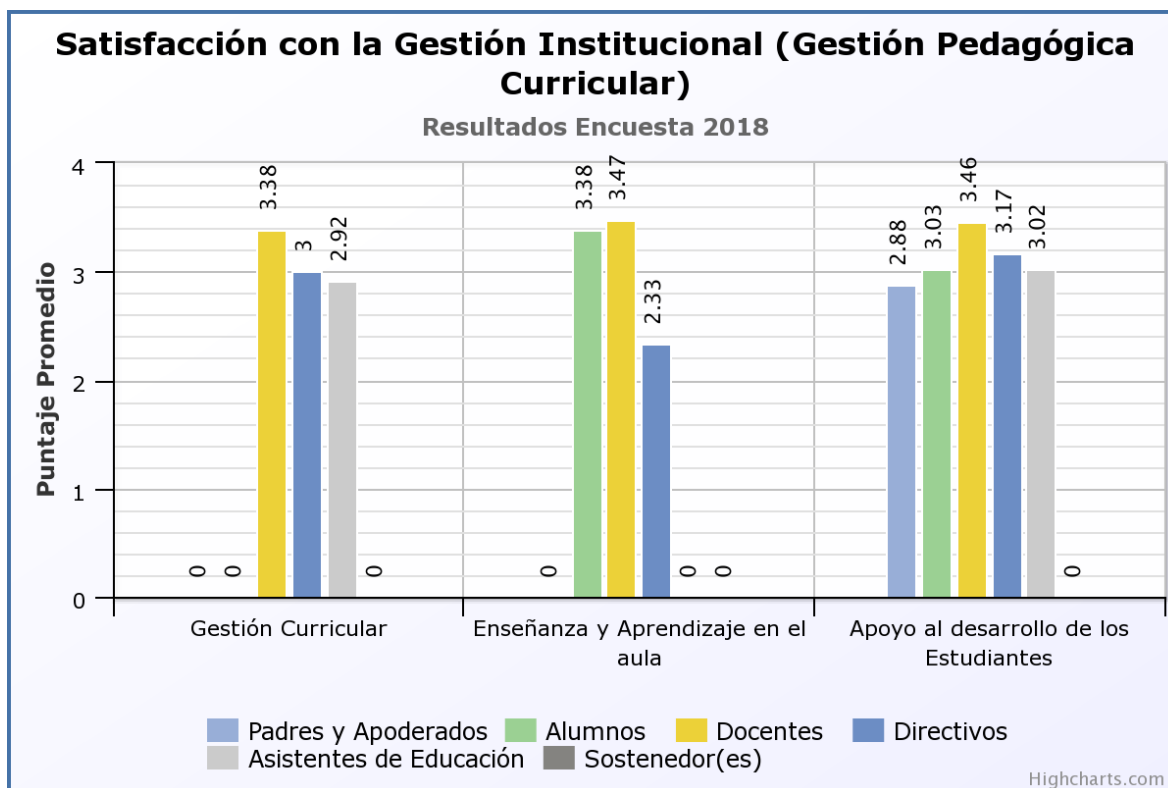


Como el gráfico de porcentajes en las opiniones del Área anterior, aquí también la evaluación de “Necesita Mejorar Bastante” aumentó significativamente, disminuyendo también sustantivamente la opinión de que “No requiere mejora.”

1.3. Redacción de evidencias a partir de los Estándares indicativos

En el siguiente apartado, mostraremos de forma más detallada y cruzada la información antes recopilada, a fin de poder ir notando continuidades y dificultades que se repiten, ahora desde la mirada de los Estándares Educativos mismos y sus consecuencias en grado de satisfacción.

1.3.1 Gestión Pedagógica y las sub-dimensiones: Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula; y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes



Se hace evidente que el nudo crítico central en esta dimensión está en la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, y que los que evaluaron más bajo en estos tópicos fueron el Director y los Estudiantes, ahora llevaremos a cabo el ejercicio de analizar los estándares descendidos dado que el trabajo de analizar todos los estándares en las áreas descendidas ya fue realizado, y ahora en estos dos actores para elaborar una clara búsqueda de las coincidencias y cotejarlas con lo indicado en el texto de los estándares a ser evaluados.

Con respecto a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el Director es de 2.33 puntos y es la más baja realizada por él en la subdimensión en cuestión. Analizaremos los dos más bajos. Debemos comenzar mostrando que la mayoría de los estándares que entran en juego en esta subdimensión fueron evaluadas, como es evidente, como insatisfactoria con

su implicancia de que se debe mejorar bastante y redundante, en su mirada particular, una cierta urgencia desde el análisis de los tópicos que giran en torno a los estándares relacionados.

Los ítems que son evaluados con 2 puntos, lo que es desde ya insatisfactorio, y que utilizaremos son: “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.¹⁶⁵”, esta información puede ser leída desde varias vertientes e intentaremos mostrar algunas de ellas. Lo primero que salta a la vista es que son aspectos valorativos de lo que sucede, como decía un buen profesor y colega en alguna oportunidad, “cuando se cierra la puerta de la sala de clases”; se pueden controlar las evaluaciones, las planificaciones, las visitas a las salas de clases... pero no se puede controlar qué sucede en las aulas cuando no hay un directivo y es evidente que los cuatro estándares anteriormente expuestos hablan de eso: lo que sucede en la sala de clases cuando no se está observando por el equipo directivo, donde solo cabe suponer que los profesores no son tan claros y rigurosos como se desearía, donde no se ven las estrategias, etc. ¿Porque suponer que el trabajo -por decirlo de algún modo- no se está realizando si los indicadores externos, como SIMCE y PSU muestran alzas o continuidades? Se parte de la base, desde esta evaluación, que los profesores no desarrollan diálogos educativos en vistas de las mejoras y los cambios con los estudiantes -información que necesariamente deberemos triangular con los mismos aspectos desde la mirada de los estudiantes, y que lo fundamental y central de la clase no son los procesos de enseñanza-aprendizaje, no obstante existe un sistema de acompañamiento evaluativo de las clases y el director está suficientemente satisfecho con él. Otro camino explicativo es que la visión que entregan los encargados departamentales y de nivel no son lo suficientemente buenos o alentadores de lo que está pasando en la sala de clases que lleva a pensar que los profesores no están haciendo su labor de manera adecuada y habrá que buscar remediales a tales aspectos; tercero, podemos pensar que los resultados académicos, a ojos del director, deberían ser tan superiores a los obtenidos que no se puede explicar ese estancamiento con respecto al ideal de los resultados de los procesos, y ahí los primeros culpables serían los docentes, pues son ellos los principales y primeros actores de tal cambio. Creemos que esto

¹⁶⁵

MINEDUC (2014) Estándar 5.3

debe ser complementado en páginas posteriores, antes de emitir juicios que puedan ser tornadizos y nos induzcan a error.

Con respecto a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Estudiantes es de 3.38 puntos; que es el más alto de la dimensión según la mirada de los estudiantes. Los puntajes asignados por los estudiantes van desde los 3.2 a los 3.54 puntos, esto muestra que el nivel de satisfacción es alto a este respecto, entre satisfecho y muy satisfecho. Estos son los estándares más bajos de esta dimensión, y son bajos frente a la mirada de los Docentes, “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.¹⁶⁶” (3.2 puntos), “Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.¹⁶⁷” (3.31 puntos) donde notamos que, como se ha dicho en forma anterior, existe una alta satisfacción entre los estudiantes frente al modo en que aprenden y cómo los profesores logran y acompañar dicho aprendizaje. Notamos que las evaluaciones de ambos actores son bastante poco coincidentes, acaso los únicos puntos de coincidencia -incluso con el tercer actor, el grupo docente- es en los estándares 5.3 “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.” y 5.6 “Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.” y será donde debemos centrar nuestros esfuerzos de mejora para reconocer y relevar adecuadamente las evaluaciones de los actores en juego.

Ahora analizaremos los tópicos que establecen los estándares educativos con respecto a una evaluación insatisfactoria de este estándar a fin de lograr mostrar dónde se deberán colocar los acentos en lo que incluya, posteriormente el PME.

“5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula. Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta **uno o más** de los siguientes problemas:

¹⁶⁶ MINEDUC (2014) Estándar 5.3

¹⁶⁷ MINEDUC (2014) Estándar 5.6

- + Los profesores, al iniciar las clases, conversan con los estudiantes sobre las actividades a realizar, pero no aclaran qué se busca que aprendan o cuál es su relación con las clases anteriores.
- + Los profesores exponen a los estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.
- + Los profesores promueven, mediante estrategias de efectividad moderada, que los estudiantes elaboren la información: resuelven guías en voz alta con el curso, leen un texto y contestan preguntas sobre este en conjunto, explican y anotan en el pizarrón las ideas importantes para que los estudiantes las copien y memoricen, entre otra.
- + Los profesores promueven de manera débil que los estudiantes practiquen y apliquen lo aprendido, tanto de manera guiada como autónoma, ya que asignan una cantidad moderada de ejercicios distribuidos en el tiempo, no los gradúan de más fácil a más difícil, o la ejercitación resulta repetitiva de modo que no permite generalizar lo aprendido.
- + Los profesores no concluyen las clases: al sonar el timbre los estudiantes dejan de trabajar o salen a recreo sin ningún cierre previo por parte del docente.

Para evaluar el estándar se podrá considerar: Observación de clases, Revisión de cuadernos y trabajos, Entrevista o encuesta al director y equipo directivo, Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico, Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes, Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes.¹⁶⁸

Y frente al estándar siguiente:

“5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.

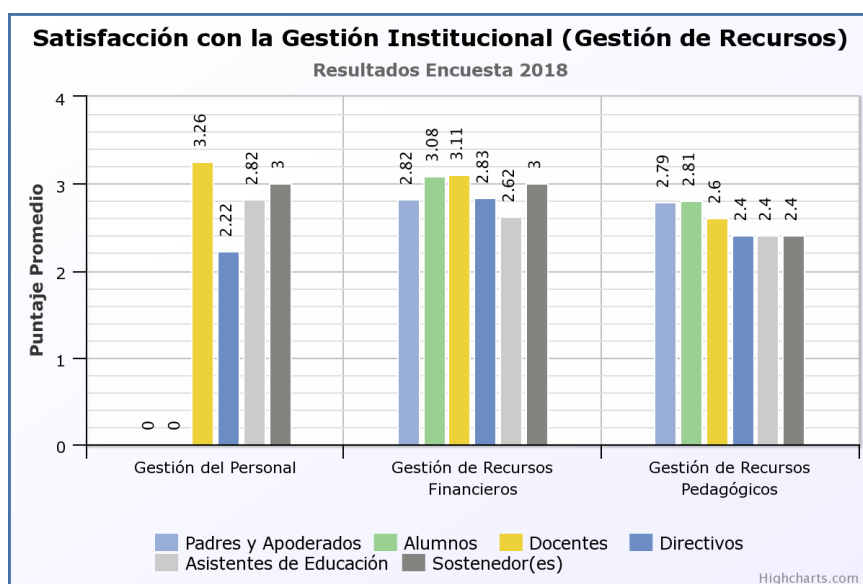
Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta **uno o más** de los siguientes problemas:

- + Los profesores logran que una parte importante de los estudiantes trabaje dedicadamente durante las clases, pero varios alumnos no atienden ni participan; o bien los profesores solo logran que los estudiantes trabajen con dedicación durante algunos períodos de las clases, pero en otros momentos se distraen.
- + Los profesores son poco sistemáticos en promover que los estudiantes desarrollen una ética de trabajo alta: no mantienen el nivel de exigencia a lo largo del año, toleran faltas menores o aceptan descuidos en algunos trabajos.
- + Los profesores promueven débilmente que los estudiantes desarrollen la capacidad de trabajar y estudiar de manera independiente en clases y en el hogar: asignan pocas actividades que los alumnos pueden realizar solos, piden esporádicamente tareas y trabajos para la casa,

o no son sistemáticos en exigir estudio para las evaluaciones o en enseñar técnicas efectivas para ello.

+ Para evaluar el estándar se podrá considerar: Observación de clases, Revisión de tareas y trabajos para la casa, Entrevista o encuesta al director y equipo directivo, Entrevista o encuesta al equipo técnico-pedagógico, Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes, Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes, Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados.¹⁶⁹”

1.3.2 Gestión de Recursos y las subdimensiones: Gestión del Personal, Gestión de Recursos Financieros y Gestión de Recursos Pedagógicos.



Se hacen claras las falencias en esta dimensión en general, pero si nos dirigimos a lo particular y donde hay clara coincidencia de que tenemos problemas institucionales es la subdimensión de Gestión de Recursos Pedagógicos y es ahí donde debemos buscar las coincidencias. Lo mismo que el apartado anterior, buscaremos los cuatro actores que puntúan más bajo en este tópico y buscaremos en dónde coinciden.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por la Sostenedora es de 2.4 puntos,

que es el más bajo de la dimensión en la mirada de la Sostenedora y donde habrá que colocar mayor atención. “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁷⁰” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁷¹” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹⁷²” (2.0 puntos), que son aspectos con los cuales la Sostenedora está insatisfecha y donde se requieren bastantes mejorías y que guardan relación, en su mayoría con infraestructura física y gestión de la misma; “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁷³” (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁷⁴” (3.0 puntos) que son aspectos donde la Sostenedora está más satisfecha y donde se requieren pocas mejoras.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el Director es de 2.4 puntos, una puntuación bastante baja que muestra insatisfacción por una serie de falencias que no se han abordado en forma satisfactoria. “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁷⁵” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁷⁶” (2.0 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el

¹⁷⁰ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

¹⁷¹ MINEDUC (2014) Estándar 12.3

¹⁷² MINEDUC (2014) Estándar 12.5

¹⁷³ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

¹⁷⁴ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

¹⁷⁵ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

¹⁷⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

hábito lector.¹⁷⁷ (2.0 puntos) lo mismo que en la evaluación de la Sostenedora, la dupla Director/Sostenedora saben claramente que en estos aspectos el colegio no cumple en forma satisfactoria y donde hay mucho que mejorar; “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁷⁸ (3.0 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹⁷⁹ (3.0 puntos) según el Director es satisfactorio y requiere de pocas mejoras.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Docentes es de 2.6 puntos, y no es de sorprender que sea el más bajo de esta dimensión, lo cual ya muestra una tendencia: existen problemas en cómo se Gestionan los Recursos Pedagógicos, con una tendencia de insatisfacción y necesidad de mejorar bastante. “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁸⁰ (2.5 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁸¹ (2.58 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹⁸² (2.57 puntos), “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁸³ (2.62 puntos), “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁸⁴ (2.72 puntos) donde en mayor o menor grado nos encontramos con una insatisfacción generalizada entre el grupo docente,

177 MINEDUC (2014) Estándar 12.3
 178 MINEDUC (2014) Estándar 12.4
 179 MINEDUC (2014) Estándar 12.5
 180 MINEDUC (2014) Estándar 12.3
 181 MINEDUC (2014) Estándar 12.4
 182 MINEDUC (2014) Estándar 12.5
 183 MINEDUC (2014) Estándar 12.2
 184 MINEDUC (2014) Estándar 12.1

donde se debe mejorar bastante y coincidiendo en que es el punto más débil de esta dimensión en los tres estamentos analizados hasta el momento.

Con respecto a la subdimensión Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el grupo de Asistentes de la Educación es de 2.4 puntos, siendo nueva y finalmente el estándar más bajo. “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.¹⁸⁵” (2.17 puntos), “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁸⁶” (2.36 puntos), “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹⁸⁷” (2.36 puntos), “El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.¹⁸⁸” (2.5 puntos), “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁸⁹” (2.58 puntos) que muestran que el nivel de insatisfacción es alto, y se requieren bastantes mejorías, siendo los mismos tópicos los que se repiten con mayor o menor preponderancia, pero siempre los mismos.

Notamos rápidamente que los estándares más descendidos y que se repiten en estos cuatro actores como los nudos críticos reconocidos son los estándares 12.1 “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.”, 12.2 “El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.” y 12.3 “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.”, donde nuestro análisis deberá recorrer en torno a

¹⁸⁵ MINEDUC (2014) Estándar 12.2

¹⁸⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.3

¹⁸⁷ MINEDUC (2014) Estándar 12.5

¹⁸⁸ MINEDUC (2014) Estándar 12.4

¹⁸⁹ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

las remediales que podemos encontrar en un Plan de Mejoramiento Estratégico y los ambages que esto contenga.

Veamos ahora qué nos pueden mostrar los estándares para colocar algo de luz en nuestro análisis.

“12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta **uno o más** de los siguientes problemas:

- + El establecimiento carece de elementos puntuales de infraestructura y de equipamiento exigido por la normativa vigente, o bien estos se encuentran en estado regular: pinturas desgastadas, puertas que no cierran, cortinas raídas, entre otros.

- + El establecimiento cuenta con un sistema de aseo, pero este no es suficientemente efectivo: existen algunos recintos sucios u bien ocasionalmente faltan algunos elementos básicos de higiene.

- + El establecimiento cuenta con un sistema para mantener el orden y el ornato, pero este no es suficientemente efectivo, ya que carece de sistematicidad; por ejemplo, se establecen lugares definidos para guardar los objetos, pero no todos lo respetan y progresivamente se pierde el orden; se instalan diarios murales y carteles con anuncios, pero estos no se renuevan durante el año; entre otros.

- + El equipo directivo y docente involucra de manera débil a los estudiantes y al personal en la mantención de la limpieza, orden y ornato del establecimiento, lo que se traduce en que la mayoría de ellos coopera esporádicamente con el cuidado de su entorno, o bien solo algunos contribuyen.

- + Para evaluar el estándar se podrá considerar: Actas de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar; Inspección de la infraestructura, mobiliario y equipamiento; Entrevista al personal de aseo. Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo; Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes; Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes; Entrevista, encuesta o grupo focal con padres y apoderados.¹⁹⁰

El estándar siguiente que también presenta coincidencia entre la mayor parte de los actores es “12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta **uno o más** de los siguientes problemas:

- + El establecimiento carece de algunos recursos didácticos exigidos por la normativa educacional vigente para cada nivel, asignatura o especialidad, o bien la mayoría de estos se encuentra en estado regular: mapas desactualizados, materiales concretos incompletos, libros ajados y rayados, colchonetas rotas, entre otros.

¹⁹⁰

MINEDUC (2014) pág. 142

- + El equipo directivo promueve débilmente el uso del material didáctico, por ejemplo, se limita a entregar un listado con los recursos disponibles a principio de año.
- + El establecimiento cuenta con un sistema de almacenaje y préstamo engorroso de los materiales didácticos, lo que dificulta su uso expedito; por ejemplo, todo está con llave y el encargado de la llave está poco disponible o es difícil de ubicar.
- + El establecimiento cuenta con un mínimo de insumos fungibles básicos: se entrega una vez al semestre un paquete con un número reducido de materiales y el resto debe solventarlo el profesor o el curso; o bien el establecimiento cuenta con un sistema de multicopiado, pero este es limitado: solo se permite reproducir pruebas de importancia o los encargados de reproducir el material generalmente lo entregan con demora.
- + Para evaluar el estándar se podrá considerar: Informe de fiscalización de la Superintendencia de Educación Escolar; Inspección de los recursos didácticos; Entrevista o encuesta al sostenedor, director o equipo directivo; Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes; Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes.¹⁹¹

Finalmente en el estándar donde existe mayor coincidencia y que parece generar un alivio rápido y requiere una remedial rápida es “12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Cumple parcialmente los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio, pues presenta **uno o más** de los siguientes problemas:

- + El establecimiento cuenta con un espacio dedicado a la biblioteca CRA, pero este se comparte con otras funciones, por ejemplo, con la sala de profesores.
- + El establecimiento cuenta con menos personal para administrar la biblioteca CRA que el esperado para su matrícula, o bien este tiene una disposición horaria reducida que no permite un uso fluido de la colección.
- + El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA que reúne una colección actualizada pero reducida de libros (de uno a dos libros por niño), que no permite cubrir bien los intereses y las necesidades de los estudiantes y dificulta el préstamo; o bien la colección está desordenada, lo que dificulta la búsqueda y aumenta la probabilidad de pérdida.
- + El establecimiento no cuenta con un programa de fomento lector, o bien no se prestan los libros para la lectura en la casa y solo se pueden utilizar en la biblioteca CRA.
- + Para evaluar el estándar se podrá considerar: Visita a la biblioteca escolar CRA; Registro de programa de fomento lector; Encuesta de hábito lector de los estudiantes; Entrevista o encuesta al sostenedor, director y equipo directivo; Entrevista al personal a cargo de la biblioteca escolar CRA; Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes; Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes.¹⁹²

¹⁹¹ MINEDUC (2014) pág. 143.

¹⁹² MINEDUC (2014) pág. 144

2. Análisis de resultados del diagnóstico y determinación de dimensiones críticas

Los Estándares Educativos nos permiten y fomentan tener una guía clara de cuáles son los aspectos que marcan qué entenderemos por Calidad Educativa y cuáles serán los tópicos que la incluyan y contengan. Luego del arduo y detallado trabajo que hemos llevado a cabo, estamos en condiciones de ir mostrando resultados y poder justificar con claridad el porqué de estos lugares críticos y no otros.

2.1 Justificación de las dos dimensiones seleccionadas, con una breve descripción.

Se hace evidente que el nudo crítico central en esta dimensión está en la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula, y que los que evaluaron más bajo en estos tópicos fueron el Director y los Estudiantes pero cuando analizamos con detalle sus posiciones, si bien son los dos que puntúan más bajo, difieren tremendamente en sus visiones.

Con respecto a la subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, de la dimensión Gestión Pedagógica Curricular, el puntaje promedio de la evaluación realizada por el Director es de 2.33 puntos y es la más baja realizada por él en la subdimensión en cuestión, mientras que el grupo de Estudiantes califica con 3.38 puntos la subdimensión en general y los Docentes, como tercer actor, evalúan con aún más puntaje. Situación que no se repetirá en la segunda subdimensión elegida de Gestión de Recursos Pedagógicos, de la dimensión Gestión de Recursos, el puntaje promedio de la evaluación realizada por la Sostenedora, Director y Asistentes de la Educación coinciden en consignar a esta subdimensión 2.4 puntos, y los docentes, que lo siguen puntúan en 2.6 puntos y ninguno de los otros dos actores logra superar los 2 puntos en su evaluación.

Nuestro cometido debe centrarse en el área más débil de la Dimensión de Gestión Pedagógica Curricular, que es central en nuestra labor como futuros Directores por el norte que le da nuestra Universidad al programa que concluye con este texto que muestra nuestras capacidades de análisis y de echar mano de los insumos técnicos y teóricos que nos han entregado en estos años de trabajo. La segunda brota del análisis de datos de nuestra encuesta que sirve como mecanismo de detección de nudos críticos para elaborar este plan de mejora

y guarda relación con la Gestión de Recursos, específicamente con los Recursos Pedagógicos, que es donde la institución es más débil.

En la primera dimensión a ser trabajada en nuestro PME nos encontramos con que la subdimensión más débil tiene relación con dos estándares específicos, “Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.¹⁹³”, y “Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.¹⁹⁴”; esta información puede ser leída desde varias miradas e intentaremos mostrar algunas de ellas. Lo primero que salta a la vista es que son aspectos valorativos de un actor que no está presente en lo cotidiano en el aula de lo que sucede -como decía un buen profesor y colega en alguna oportunidad- “cuando se cierra la puerta de la sala de clases y comienza el proceso educativo”; se pueden controlar las evaluaciones, las planificaciones, las visitas a las salas de clases... pero no se puede controlar qué sucede en las aulas cuando no hay un directivo y es evidente que los dos estándares expuestos hablan de eso: lo que sucede en la sala de clases cuando no se está siendo observado por el equipo directivo, donde solo cabe suponer que los profesores no son tan claros y rigurosos como se desearía, donde no se ven las estrategias, etc. ¿Porque suponer que el trabajo -por decirlo de algún modo- no se está realizando si los indicadores externos, como SIMCE y PSU muestran alzas o continuidades? Se parte de la base, desde esta evaluación, que los profesores desde la mirada del director -al menos- no desarrollan necesariamente diálogos educativos en vistas de las mejoras y los cambios que requieren los estudiantes; información que necesariamente deberemos triangular con los mismos aspectos desde la mirada de los estudiantes, y que lo fundamental y central de la clase no son los procesos de enseñanza-aprendizaje, no obstante existe un sistema de acompañamiento evaluativo de las clases y el director está suficientemente satisfecho con él, desde ahí y viendo lo satisfechos que están los estudiantes en estos tópicos, nos parece que es un a duda un poco infundada y que parte de creer que el otro no está haciendo lo que dice hacer. Otro camino explicativo es que la visión que entregan los

¹⁹³ MINEDUC (2014) Estándar 5.3

¹⁹⁴ MINEDUC (2014) Estándar 5.6

encargados departamentales y de nivel no son lo suficientemente buenos o alentadores de lo que está pasando en la sala de clases que lleva a pensar que los profesores no están haciendo su labor de manera adecuada y habrá que buscar remediales a tales aspectos, lo cual justifica que siempre exista un clima de vigilancia y control; tercero, podemos pensar que los resultados académicos, a ojos del director, deberían ser tan superiores a los obtenidos que no se puede explicar ese estancamiento con respecto al ideal de los resultados de los procesos, y ahí los primeros culpables serían los docentes, pues son ellos los principales y primeros actores de tal cambio.

Pero creemos que es llamativo que los otros actores disienten con respecto a estos mismos resultados, aunque alguno de ellos sea un implicado directo. Vamos al siguiente, en el cual hay una mayor coincidencia.

Se hacen claras las falencias en esta dimensión en general, pero si nos dirigimos a lo particular y donde hay clara coincidencia de que tenemos problemas institucionales es la subdimensión de Gestión de Recursos Pedagógicos y es ahí donde debemos buscar las coincidencias. Lo mismo que el apartado anterior, buscaremos los cuatro actores que puntúan más bajo en este tópico y buscaremos en dónde coinciden. “El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.¹⁹⁵”, “El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.¹⁹⁶”, “El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.¹⁹⁷”, que son aspectos con los cuales casi la totalidad de los actores, en menor o mayor grado están insatisfechos. El colegio no puede crecer más en lo inmediato, pues está emplazado en un barrio industrial y rodeado por ellas, y las problemáticas guardan relación con -en su mayoría- infraestructura física y gestión de la misma.

¹⁹⁵ MINEDUC (2014) Estándar 12.1

¹⁹⁶ MINEDUC (2014) Estándar 12.3

¹⁹⁷ MINEDUC (2014) Estándar 12.5

2.2 Integración en las dimensiones seleccionadas, de los planes de acción asociados

Lamentablemente, el nuevo PME institucional no está disponible en la red y nos es imposible colocarlo como fuente, pero se centra en metas de resultados de medidores externos (SIMCE, PSU) y medidores internos (Asistencia de estudiantes y Apoderados a reuniones, porcentajes de matrícula, etc.) que es lo que podemos constatar en las metas institucionales, que sí podemos visualizar en la página web institucional¹⁹⁸, para transparencia de este documento, y que mostraremos a continuación:

- Aumentar 10% del puntaje SIMCE con respecto al año anterior.
- Aumentar 20% del puntaje PSU promedio del colegio con respecto al año anteriores.
- Mantener un 92% de asistencia promedio en los estudiantes.
- Retener un 92% de la matrícula final con respecto a la matrícula inicial anual.
- Lograr una asistencia de 87% a las reuniones de apoderados.

3. Análisis Estratégico

3.1 Análisis de la Misión con Visión y objetivos estratégicos de la institución

Misión: Busca otorgar educación de calidad e inclusiva para todos nuestros estudiantes, fundada en principios y valores del humanismo laico; enmarcado en un ambiente de sana convivencia escolar cimentada en la autorregulación y confianza, lo que les permitirá desarrollar su proyecto de vida en un colegio consolidado en Excelencia Académica¹⁹⁹.

Visión: Somos una institución polivalente que forma en valores del humanismo laico a estudiantes autónomos, líderes y proactivos. Desarrollando competencias transversales y técnicas; cumpliendo con estándares de calidad educativa que permitan a todos nuestros estudiantes enfrentar exitosamente los desafíos futuros de orden personal, académico y laboral²⁰⁰.

No se evidencian Objetivos Estratégicos, sin embargo son claro indicador las Metas

Institucionales Estratégicas: Aumentar 10% del puntaje SIMCE con respecto al año anterior,

¹⁹⁸ <https://www.colegioalejandroflores.cl/index.php/metas-institucionales/>

¹⁹⁹ <https://www.colegioalejandroflores.cl/>

²⁰⁰ <https://www.colegioalejandroflores.cl/>

aumentar 20% del puntaje PSU promedio del colegio con respecto al año anteriores, mantener un 92% de asistencia promedio en los estudiantes, retener un 92% de la matrícula final con respecto a la matrícula inicial anual, lograr una asistencia de 87% a las reuniones de apoderados²⁰¹.

Con esto notamos brevemente los nortes del establecimiento: Desarrollo de competencias transversales y técnicas, cumplir con los estándares de calidad educativa, formar autonomías, liderazgos y proactividades que permitan su desenvoltura en un mundo competitivo; con ciudadanos autorregulados y confiados en sus capacidades.

Esto tiene poco que ver con los sellos que el colegio quiere mostrar: ser respetuosos del entorno, haciendo desde la autonomía y la honestidad, valorando el aprendizaje, siendo críticos, investigativos y argumentales y conviviendo con las emociones propias y ajenas.

3.2 Fortalezas y debilidades (Registro de Fortalezas y debilidades de las dimensiones seleccionadas)

Áreas de proceso y resultados	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica Curricular	El colegio, en su totalidad sabe que el norte del mismo es la obtención de resultados académicos satisfactorios que permitan la mantención de la Excelencia Académica, lo cual trae réditos económicos a los docentes, pero también un prestigio a la Institución de la cual se sirven, también, los estudiantes por obtener becas, etc. En esto, el colegio sabe que si quiere logros, debe hacerlos a fuerza de	El cuerpo docente mantiene un cansancio frente a los ciclos de mejoras en lo académico. Éstas se llevan a cabo y de la mejor forma posible. Pero sabemos que los cansancios acumulados son nocivos en varios aspectos, los cuales se dejan ver en las actividades extra-programáticas; la mayoría de los profesores sólo cumple con lo acordado en términos contractuales o en tanto y cuanto no signifique mi despido a fin de año, pero los profesores que llevan

²⁰¹

<https://www.colegioalejandروفlores.cl/index.php/metlas-institucionales/>

	cambios e instalaciones de procesos, mejoras y análisis de las mismas.	más de 5 años en establecimiento recuerdan con alegría la época donde no se era “esclavo de las mejoras”.
Gestión de Recursos	El establecimiento cuenta con dos edificios reconocibles en la Comuna de Recoleta, donde está emplazado, que si bien no pueden adquirir locaciones cercanas (cuestión que han intentado por décadas) los profesores están acostumbrados a hacer todo lo que hacen y lograr todo lo que logran en este emplazamiento, con las dificultades que conlleva. Esto genera que los docentes tienen una tolerancia aprendida de que los cambios hay que hacerlos con lo que tenemos; sin esperar modificaciones estructurales, sino en cómo nos vamos amoldando a lo que tenemos.	El colegio se está quedando chico para las demandas que posee espacios básicos que debería. El edificio de Enseñanza Básica no cuenta con casino, y diariamente los niños de ese edificio caminan y visitan el casino del otro edificio. Del mismo modo, la biblioteca CRA está habilitada sólo en el edificio de Básica, y en el de Enseñanza Media están los libreros, están los libros, pero la sala es usada como sala de reuniones. Los recursos tecnológicos escasean y no están en el mejor de los estados, pero los profesores solidarizan entre ellos o compran sus propios proyectores e implementos.

4. Marco Teórico

*Educar la mente sin educar el corazón,
no es educar en absoluto.*
Aristóteles

Una escuela es un organismo vivo, y como tal está sujeto al cambio y aprende de sí misma y de su interacción con el medio y está a la base de una sociedad que también posee similares características (Santos, 2000); esta premisa guiará y ha guiado esta reflexión tanto en lo teórico como en lo práctico. Desde su capacidad de interacción con el medio y la realidad contextual, nuestro trabajo aquí se moverá entre cómo entendemos la escuela en términos particulares y el rol de liderazgo directivo que debemos desempeñar en este contexto, desde ahí los cambios y adecuaciones que ha experimentado la educación en Chile en los últimos 30 años; luego nos ocuparemos de un tópico específico de lo educactivo: el rol del director o gestor educacional en tanto estos cambios pasan por una visión lineada y, suponemos, crítica de todo lo anterior; para finalmente mostrar un horizonte desde una mirada más global de los ambages que impulsan las macropolíticas educativas desde las demandas de organismos económicos como la OCDE y los lineamientos de la UNESCO en torno a democratización, derechos mínimos exigidos a la escuela y horizontes de futuro hacia los que debemos dirigir nuestras miradas. Sin embargo, no debemos dejar de mencionar que -en términos generales- lo que nos mueve en el presente texto es el fenómeno del liderazgo y la gestión pedagógica como impulsora de cambios al interior de la institución educacional, pero no podemos comprender dicha institución si no comprendemos el marco legal, jurídico e histórico que la tensiona y de ahí este esfuerzo de contextualización teórico histórica. Pero entendiendo, parafraseando a Bolívar 2010, que si los cambios no vienen dados desde dentro de la institución educativa, es muy posible que ellos estén destinados al fracaso; dado que "...se ha perdido la confianza en los cambios planificados externamente para mejorar la educación... Confiamos ahora más en movilizar la capacidad interna de cambio (de los centros como organizaciones, de los individuos y grupos) para regenerar internamente la mejora de la educación. Se pretende favorecer la emergencia de dinámicas laterales y autónomas de cambio, que puedan devolver

el protagonismo a los agentes y –por ello mismo– pudieran tener un mayor grado de sostenibilidad. Los cambios deben, así, iniciarse internamente desde dentro, mejor de modo colectivo, induciendo a los propios implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora”. La escuela debe pensarse ella misma y debe pensar la realidad contingente allende a ella, y el liderazgo ejercido por el director será crucial en este proceso como garante de que este proceso colaborativo y dinámico no se torne entrópico en la direccionalidad de sus fuerzas, y es en ese sentido que el Ministerio de Educación levanta los **Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores** (MINEDUC, 2014) para mostrarnos directrices centrales de cómo debe movilizarse la energía y esfuerzos dentro de la institución educativa para evitar esa dispersión de fuerzas, dado que en eso hay historia y debe ser expuesta para comprender desde dónde hablamos de mejora escolar.

La función directiva y su liderazgo educativo son fundamentales en la gestión de todo cambio y mejora escolar. La influencia del rol directivo en la gestión, planificación, mejoras, contenidos e incluso estados anímicos grupales y formas de actuar, es enorme; y puede llevar a una comunidad educativa a una experiencia sumamente positiva o bien dramática. Lograr los objetivos de educación y aprendizaje descansa también en el liderazgo del director o directora de un establecimiento, desde cómo éste gestiona los aprendizajes asegurando lo que pasa fuera del aula para que el aprendizaje se dé dentro de ella (Bolívar, 2010).

En la vida escolar, el rol de cada uno de sus actores es fundamental: equipos directivos, sostenedores, asistentes, administrativos, apoderados, resultando especialmente esenciales las y los profesores y estudiantes, pues dentro de la sala de clases donde se da la mejora. Pero en esa diversidad de actores estratégicos, la función directiva y su liderazgo busca la síntesis de todos los elementos. Esa síntesis consiste en el logro de la eficiencia y eficacia institucional, la organización y su funcionamiento, la planificación, gestión de los recursos y las relaciones personales y grupales en la comunidad.

También en los contenidos se expresan la calidad del liderazgo de la función directiva: innovación pedagógica, complementariedad entre las distintas asignaturas, los hábitos y la cultura democrática, la reflexión, el dialogo y el debate. La participación y la vida democrática,

el contribuir a que las y los profesores se empoderen y los estudiantes generen identidad y pertenencia, promover la colaboración y la solidaridad también son elementos influenciados por la función y liderazgo directivo (Sierra, 2016).

En resumen, la función directiva no solo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la comunidad educativa, sino que de hecho lo hace ya sea por activo o por pasivo, positiva o negativamente. Recayendo también en esta función y su liderazgo las características de la síntesis institucional.

En lo que respecta al proceso de cambio educacional, el liderazgo (positivo o negativo) es cardinal: la disponibilidad y las resistencias, las limitaciones y ampliación de horizontes, las reformas y contrarreformas, la identificación y pertenencia con los que la comunidad afronta los cambios, son altamente influenciados por la capacidad de síntesis de la función directiva. En todo sistema, las dinámicas que producen los cambios son especialmente sensibles. No solo son los objetivos, sino los medios para lograrlos deben ser considerados detalladamente, entre las partes, los conjuntos y el todo institucional, en los ámbitos del contenido, la logística, la coordinación, los recursos y los afectos (Horn & Marfán, 2010).

En el proceso y las dinámicas de cambio, el liderazgo debe compartirse, los actores deben empoderarse y generarse un sentido común, comunitario. Aquí ocupa un rol muy especial la función directiva y su liderazgo (Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D., 2008).

En la síntesis que debe lograr la función directiva también se debe considerar la imagen o identidad: una imagen de calidad, calidez, respeto, trabajo en equipo, confianza y futuro.

Cómo se hacen las cosas en la escuela, cómo deben hacerse, son expresiones de la cultura institucional, donde la función directiva es cardinal. La legitimidad de la autoridad institucional, reposan sobre la visión, el comportamiento, el conocimiento de un líder democrático y efectivo.

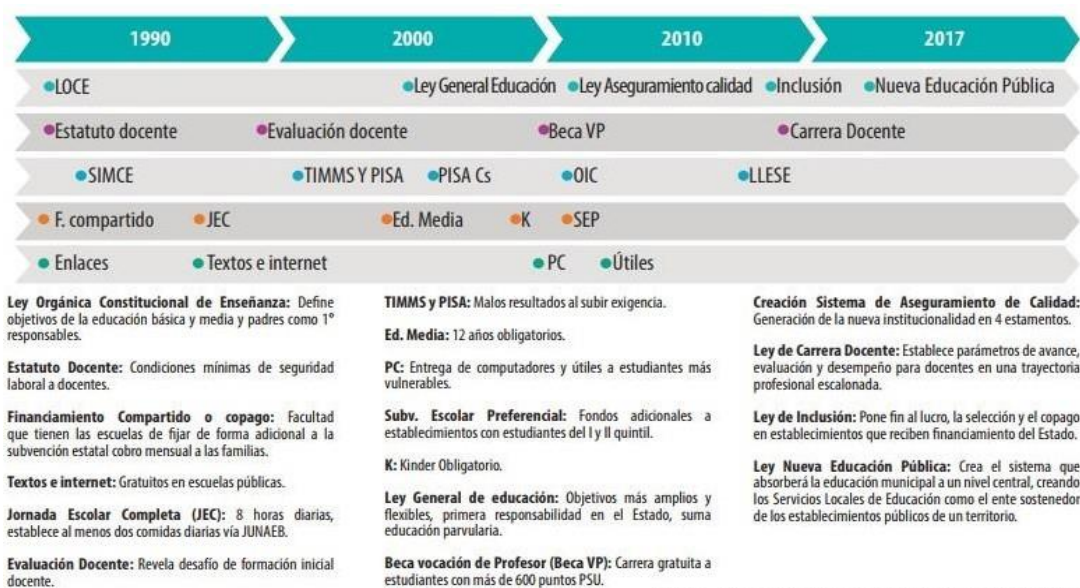
Para ello comenzaremos con esta suerte de análisis histórico contextual de la educación y las políticas educativas en Chile en los últimos 30 años, para comprender de mejor forma su momento actual y cuál es el tránsito que hemos tenido que hacer. Si la escuela es un organismo vivo, debe poder adecuarse y evolucionar; como lo define y plantea Aziz (2018: 4) “Dicha evolución está vinculada a los cambios de nuestro entorno social, cultural, político, económico

e institucional. Así, mientras que en el siglo pasado la toma de decisiones era exclusivamente estatal frente a los lineamientos y directrices educativas, con su poder de crear, estructurar y modificar el ciclo de las políticas públicas, en la actualidad la participación de diversos actores, la creación de consensos y la legitimidad en los asuntos públicos, se han tornado ineludibles para la gobernanza en cualquier territorio.” y es en ese diálogo y tramitación tensa, entre lo que exige y moviliza a la población -por un lado- y las necesidades del Estado/Gobierno de reproducir un determinado modelo educativo (cf. Bourdieu & Passeron, 1970: 157-164) donde nos colocamos para el presente análisis.

Una de las características de la educación chilena de los últimos 30 años es su composición mixta en torno al arribo de su financiamiento: puede ser público, escuelas dependientes de las municipalidades a través de un voucher (DFL 1-3063, de 1980 (13/06)/ DL 3476 (29/08) y DS 8144 (25/09), de 1980); puede brotar de un privado que recibe aportes del Estado (Ley 18.768, de 1988) y permite la existencia de una educación privada autónoma que no requerirá de ningún aporte financiero del Estado. Desde la creación de este modelo mixto es que “las escuelas empezaron a competir por medio de la selección de estudiantes, prefiriendo aquellos **más fáciles de educar**. Esto, a su vez, ha resultado en una falsa mejora de calidad educativa, generado un círculo vicioso que ha aumentado la inequidad en el sistema, mermando los esfuerzos de mejoramiento real e integral” (Mizala & Torche, 2012: 134). Y eso, evidentemente, llevará a la existencia y reproducción de un modelo que perpetúa, fortalece y cristaliza las diferencias sociales que mantienen el modelo neoliberal al cual nuestro país adscribe y que -durante la década del 80- nuestro sistema busca introducir e instalar y -durante las décadas posteriores, busca- reproducir, profundizar y cristalizar (Mizala & Torche, 2012: 135-136).

Uno de los flujos que nuestra educación ha patenciado, es el paso de centrar nuestros esfuerzos y focos en el logro del aumento de la cobertura curricular, paradigma central a fines de la década de los 90 hacia un nuevo foco: el aseguramiento de la calidad en la educación, el logro de mayor equidad en ella y finalmente, en los últimos años, colocar la mirada en que nada de esto tendría sentido si nuestra educación continua perpetuando un modelo que coloca sus bases en la exclusión. De ahí que luego de las marchas y movimientos estudiantiles

que surgen en el 2006, la sociedad comienza a involucrarse en la educación, dejando de lado un rol pasivo y dando paso a una figura un poco más activa y menos receptiva; donde estos actores claves comienzan a participar no tanto en la elaboración, pero sí en la generación influenciada en las demandas de los mismos en algunas reformas centrales de los últimos años: la Subvención Escolar Preferencial (Ley 20.48 del 02/2008), la Ley General de Educación (Ley 20.370 del 09/2009), la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ley 20.529 del 08/2011), la Ley de Inclusión (Ley 20.845 de 05/2015), la Ley de Carrera Docente (Ley 20.903 del 04/2016) y la Ley que crea el nuevo Sistema de Educación Pública (Ley 21.040 del 11/2017). Presentaremos una gráfica que nos parece importante en tanto ubica todas estas leyes centrales, y varias otras en un contexto temporal que puede ser clarificador y da sentido a estos movimientos para ver hacia dónde decantan.



Gráfica 2 – Línea del tiempo de las políticas educativas chilenas recientes
Fuente: Fundación Chile, Centro de Innovación en Educación (2018).

(en Aziz, 2018: 6)

Esto es el detalle de lo anterior, con información que podría ser de gran utilidad, extraída de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=227270>, en (Aziz, 2018: 7-8) pero

separando la información por períodos de Gobierno desde 1990 hasta la fecha, nosotros nos centraremos en los últimos cuatro períodos, que nos competen en forma más directa y frente a lo que nos respecta.

Ricardo Lagos (*11 marzo 2000 — 11 marzo 2006*)

Presupuesto sector educación: 4.500 millones de dólares.

Principales políticas:

- Evaluación docente e incentivos (Asignación de Excelencia Pedagógica - AEP).
- Programas focalizados en básica (escuelas críticas) y secundaria.
- Marco para la Buena Dirección.

Michelle Bachelet (*11 marzo 2006 — 11 marzo 2010*)

Presupuesto sector educación: 9.800 millones de dólares.

Principales políticas:

- Ley 20.248 - Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).
- Ley 20.370 – Ley General de Educación (LGE) reemplaza a LOCE.
- Proyecto de Ley de Aseguramiento de Calidad.
- Proyecto de Ley de Fortalecimiento de Ed. Pública.
- Marco para la Buena Enseñanza.

Sebastián Piñera (*11 marzo 2010 — 11 marzo 2014*)

Presupuesto sector educación: 11.500 millones de dólares.

Principales políticas:

- Ampliación de Ley SEP.
- LEY 20.529 - Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.
- Plan Formación de Directores de Excelencia.
- Cambio curricular y aumento de mediciones SIMCE.
- Ley 20.501 – Selección de directivos por Alta Dirección Pública.

Michelle Bachelet (*11 marzo 2014 — 11 marzo 2018*)

Presupuesto sector educación: 27.000 millones de dólares.

Principales políticas:

- Ley 20.854 - Fin al Lucro, la Selección y el Copago.
- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- Centros de Liderazgo.
- Ley 20.903 - Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Carrera Docente).
- Ley 21.040 - Sistema de Educación Pública.²⁰²

Si hay un norte hacia donde se dirigen muchos de los esfuerzos de las últimas leyes que han generado modificaciones en nuestro contexto, es en atención a la diversidad; sea por la

²⁰² Azis, 2018: 6-8

apertura de fronteras en los últimos años como respuesta a los tremendos flujos migrantes que ha experimentado el mundo entero y de lo cual debemos hacernos cargo, sea por que se ha desarrollado una nueva sensibilidad que coloca sobre el tapete el escándalo de las segregaciones y el sufrimiento al que han llevado las prácticas de “lavar los trapitos sucios en casa” y colocar la “suciedad de la casa bajo la alfombra”: esconder nuestras problemáticas al alero de los espacios privados, y finalmente, la necesidad de integrar a todos y todas a cada uno de los espacios ante lo injustificable que se vuelven las aberrantes diferencias entre unos y otros, lo que también se condice con la diferencia en la educación de unos pocos frente a las precariedades de otros muchos, situación que perpetúa las diferencias sociales y las consolida. De ahí que se torna central hablar de diversidad, diferencia e inclusión.

Somos diferentes, eso es evidente a todos nosotros: colores de piel, alturas, cantidad de masa, formas de ser y maneras de pensar. Lo usual hasta no hacen muchos lustros fue pensar que lo mejor que podían hacer las leyes era generar formas de homogeneizar estas diferencias a fin de que no aparezcan; hoy, por el contrario, se ha vuelto necesario legislar frente a la protección de esas diversidades dado lo oneroso que se habían tornado los espacios de violencia contra estas diversidades (cf. Sánchez & Lázaro, 2011: 85). Entendiendo que “la diferencia es la representación mental de la diversidad” (Sánchez & Pulido, 2017: 16) y de ahí se lee que la diversidad es una entidad ideal, que sólo se hace materialmente cuantificable a través de la presencia, aceptación y vindicación de la diferencia individual.

La diversidad, tal como la hemos planteado, va a acarrear -cuando quiere ser aceptada como positiva y no excluyente- como necesaria consecuencia la noción de inclusión. Y es que la diversidad misma, cuando se piensa desde la inclusión, es ya de por sí diversa o polisémica; y la podemos pensar desde dos miradas centrales, al menos desde lo educativo: la diversidad cultural, religiosa, fenotípica, ideológica y la que circunda los ribetes de las capacidades distintas. Nosotros nos aventuramos a pensar que la diversidad es la suma aditiva, o aporte, de todas las características individuales que presentamos cada ser humano para darle sentido a ese abanico que llamamos: la variedad de lo humano. Desde ahí, la diversidad no es algo que hay que integrar; la diversidad es algo que debemos fomentar y aplaudir. Creemos que la

diversidad es algo que hay que cuidar y validar, pues es lo único que nos lleva a generar un contexto más tolerante y real, de un problema tan nuevo como antiguo (cf. Voltaire, 2016). Ahora, cómo se haga esta “bajada” de las políticas al contexto de la escuela concreta y real, no la ideal hacia donde propenden los lineamientos de una u otra política, es un nudo en sí mismo. Sabemos, casi por sentido común, que son los distintos liderazgos al interior de la escuela los que van a allanar y posibilitar o los que van a sepultar las posibilidades de modificaciones; pues son ellos los que perfilan y dan sentido a cómo son percibidas y recibidas por la escuela. Se ha planteado que, incluso, con independencia a las dificultades en el apoyo técnico-pedagógicas, las dificultades políticas e incluso económicas, es crucial la mirada de los líderes internos en la escuela para la instalación de una forma de mirar cualquier cambio (Trujillo, 2013).

“La diversidad de tensiones y apoyos que ejerce la política educativa sobre las escuelas, aparece mediada en gran medida por el rol que juegan los líderes intermedios, como un elemento endógeno que a veces moviliza y otras dificulta las acciones necesarias para implementar y correlacionar políticas nacionales, lo que en cualquier caso tiene un impacto, sea positivo o negativo, en el sistema. El nivel de apoyo y compromiso pedagógico, así como balance del SIMCE con otros indicadores de resultados, por ejemplo, sería un indicativo de la visión de calidad educativa que tiene el nivel intermedio, lo que inevitablemente tiene consecuencias para las escuelas y sus procesos de mejoramiento”. (Azis 2018: 10)

De ahí que la posibilidad de enfocar y dar sentido a las nuevas políticas es crucial si queremos llegar a buen puerto. La tarea del grupo de gestión, en su tarea de liderar debe cambiar el juego de obedecer, a estar enfocado con un sentido. Es la responsabilidad de los líderes modelar una cultura que asegure que aunque toman en cuenta los requerimientos de la rendición de cuentas externa a nivel nacional, ellos desarrollan una rendición de cuentas interna que lleva a los resultados esperados. Los líderes del medio necesitan plantearse alternativas ambiciosas que desarrollen las capacidades en el corazón de los sistemas (Munby & Fullan, 2018: 13) y permitan generar cambios que vayan más allá de lo cosmético.

En este sentido, “aunque las políticas públicas educativas estructurales enfatizan ciertas conductas, las condiciones que posibilitarán su implementación dependerán no solo de las capacidades internas de las escuelas sino que, para un cambio sistémico, en gran medida de las capacidades de liderazgo del nivel intermedio” (Azis 2018: 10). A nuestro entender, el

liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración y empatía frente a las metas que nos trazamos en conjunto (Gajardo & Ulloa, 2016: 4)

Compartir el liderazgo, o lograr un liderazgo distribuido o colaborativo, es más que otorgar la palabra o poner sobre el tapete que “esta escuela la construimos todos” en un consejo escolar. Existe un compromiso real con los liderazgos compartidos cuando se potencia la creación de estructuras que invitan a las decisiones participativas al interior de una escuela que se entiende como una comunidad de aprendizaje, donde todos aprenden dialógicamente; a través de los movimientos cotidianos en las actividades escolares, invitando a la toma de decisiones y a la asunción de las consecuencias de las mismas, tomando en cuenta los saberes de todos en las tomas de decisiones y promoviendo que todos los actores colaboren en la propensión de un fin: sólo esa, es una escuela construida por todos.

Pero no es nuestra idea particular, personal e individual que el liderazgo debe fomentar gestiones colectivas, participativas y distribuidas; es el Ministerio de Educación mismo el que propicia y nos encamina hacia allá, en especial a través de un análisis de los “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” (MINEDUC, 2014) y el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” (MINEDUC, 2015). Donde el primero mantiene como propósito central apoyar una evaluación/autoevaluación indicativa de desempeño en áreas y tópicos muy específicos, de modo tal que se identifiquen oportunidades claras de mejora y definir metas y acciones concretas en los Planes de Mejoramiento Institucionales, que más que ser un trámite a cumplir, deberían ser una hoja de ruta clara, simple y ejecutable, desarrollada desde el conjunto de los actores del establecimiento; dado que en los tópicos de incumbencia del liderazgo del director, tienen un fuerte acento en la atención de los aspectos de liderazgo pedagógico. Uno de ellos dicta, que “El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento” (MINEDUC, 2014:53). Y, en la matriz evaluativa que describe el nivel de desarrollo satisfactorio, muestra como desempeño satisfactorio que el director

tenga “presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros” (MINEDUC, 2014:54).

Es evidente que los focos están puestos, dentro del liderazgo del director, hacia un modelo con centro en lo pedagógico, pero tendiente hacia los modos distribuidos, colaborativos y participativos. Además, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), coloca el Liderazgo pedagógico en un lugar más central y gravitante aún. Constituye un marco común y simple, que el ámbito de todos los conocimientos, competencias y prácticas para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile, y tendrá como objetivo “orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada” (MINEDUC, 2015:16); en síntesis, trazar líneas de acción claras, pero también metas y ciclos de formación para directivos y docentes. A diferencia de su versión anterior, incorpora el concepto de prácticas y establece que una de esas dimensiones será: “Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje” (MINEDUC, 2015:24); con ello, se coloca como práctica central la incumbencia directiva de todos los aspectos educativos, dando paso de una comprensión meramente administrativa de recursos a una visión activa y participativa del directivo en lo netamente educacional. La descripción de esta práctica plantea que los equipos directivos ponen énfasis en asegurar la calidad de la implementación curricular, fortalecer las prácticas de enseñanza y con foco en el logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2015).

“En el mismo sentido Horn, (2013), sostiene a través de un meta-análisis que las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en tres variables mediadoras del desempeño docente: i) motivaciones, sentido de autoeficacia individual y colectiva y esfuerzo desplegado para alcanzar alto desempeño; ii) habilidades, conocimientos y competencias profesionales para la enseñanza; y iii) condiciones de trabajo de las escuelas y salas de clase. Por su parte, Leithwood (2009) y Anderson (2010) han encontrado evidencia de que esas variables de desempeño docente se ven fuertemente influenciadas por prácticas de liderazgo desarrolladas por los equipos directivos en los establecimientos que impactan, además, positivamente en el aprendizaje escolar. Estas prácticas de liderazgo son: Establecer Dirección, Desarrollar Personas, Rediseñar la Organización y Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Cada una de estas categorías encierra a su vez un conjunto de prácticas más específicas que el director, en colaboración

con otros miembros de su equipo de trabajo, ponen en acción.” (Ulloa & Gajardo, 2016: 5)

Si esto es cierto, los tres estudios coincidirían en que la motivación como sentido de pertinencia y confianza en la tarea realizada en orden a altos resultados, el desarrollo de competencias profesionales intencionadas desde los focos de debilidad institucional que como conjunto la unidad educativa ve y, finalmente, el aseguramiento de condiciones participativas, de dignidad y respeto a los mínimos necesarios para la labor docente efectiva, deberían ser los ejes centrales de lo que un gestor educacional o líder pedagógico debe procurar; esto es central y en el rol de directores docentes debemos mantener ese norte en medio de la vorágine entre lo aparente de lo urgente y lo preclaro de lo importante.

Lo realmente relevante, desde esto último, no es la necesidad de cambios o el logro de los mismos; si no, y por sobretodo, que estos cambios no nos lleven a una pérdida en nuestros caminos. Las evidencias de cambios no dicen sostenibilidad ni sustentabilidad de los mismos; de lograr estas dos variables a la vez, dependerá de cuánto y de qué modo se ha logrado impregnar a la comunidad educativa en torno a una serie de “...prácticas, valores y supuestos de trabajo que se manifiestan en la centralidad de los resultados de aprendizaje escolar, establecimientos de propósitos y metas conjuntas, el trabajo profesional colaborativo y de aprendizaje permanente (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Chapman & Harris, 2004) y la incorporación de las familias de los estudiantes y el entorno cercano al trabajo del centro (Bellei et al., 2014).” (En Ulloa & Gajardo, 2016: 5)

Así, difícilmente se pueda lograr cambio alguno en estos ambages, sin la invaluable participación y elaboración desde su base de los docentes en cuestión. Esto está claro al desarrollar el Marco para la buena enseñanza (MINEDUC, 2008) que establecerá un marco común de lo que los docentes deben conocer, saber hacer y ponderar para determinar cuán bien lo hace cada uno de ellos en su labor cotidiana, tanto dentro como fuera del aula. Más específicamente, en su dominio B: “Compromiso con el desarrollo profesional”, se muestra que se espera que los docentes reflexionen constantemente y de manera sistemática sobre su práctica, que la analicen críticamente desde lo cotidiano y en función de los resultados de

aprendizaje de sus estudiantes; y desde ahí, reconozcan sus fortalezas y debilidades y se planteen la necesidad intrínseca de elaborar un plan actualizado de desarrollo profesional.

Esto va de la mano con el espíritu del Marco para Buena Dirección y el Liderazgo (MINEDUC, 2015), que en la dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales”, plantea, entre otras, que las principales prácticas que se espera desarrollen los directivos son medidas en tanto éstos:

- “• Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.” (MINEDUC, 2015: 23)

De igual modo, en la dimensión “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”, del mismo documento, se impulsa a que los directivos desarrollen prácticas tales como:

- “• Acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- Identificar las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.” (MINEDUC, 2015:25)

Por otra parte, los Estándares Indicativos de Desempeño de la Agencia de Calidad (MINEDUC, 2014), documento emanado con antelación, pero que viene a iluminarnos en el espíritu de lo dicho con anterioridad, nos dirá que en lo relativo a “Estándares de gestión curricular”:

- “•El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes”. (MINEDUC, 2014:71).

Mientras que respecto a los “Estándares de gestión de personal”, dirá que:

- “•El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas”. (MINEDUC, 2014:123).

Mantener a los docentes en un proceso de constante perfeccionamiento para hacer frente de mejor manera a los desafíos que coloca un futuro líquido y móvil (Bauman, 2005) ha sido una de las maneras en las cuales de forma más o menos crítica, los organismos internacionales han optado por asumir tal reto. Con acentos en procesos más democratizadores, u orientados hacia la cimentación del modelo neoliberal, estos organismos dan lineamientos que nuestro ente rector, a saber el Ministerio de Educación, va haciendo propios o asumiendo.

La OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)²⁰³ con sede en París e influencias a nivel global y constituido por 37 países firmantes, quienes se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objeto de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo; ésta agrupa a los países que proporcionan al mundo el 70% del mercado mundial y representan el 80% de PNB mundial. Grupo al cual Chile fue integrado el 7 de mayo de 2010 (OCDE, 2017: 3).

La OCDE reconoce que “...los profesores son el factor más influyente en el desempeño de los alumnos, mientras que los directivos escolares son actores críticos para moldear los ambientes de enseñanza y aprendizaje. Este reporte recomienda que Chile podría fortalecer la calidad de su enseñanza y liderazgo educativo” (OCDE, 2017: 17). Esto ha sido completamente acogido y asimilado por las políticas públicas concernientes a educación en Chile desde antes de la emisión de este documento; el profesor es central, el director es un agente de cambios; sin embargo, la mirada que hará dicho organismo se aleja del horizonte de lo educativo para pensar éste como mero foco de desarrollo económico: “El sistema educativo de Chile puede fomentar un desarrollo económico, democrático y social más fuerte en el país. La educación proporciona importantes beneficios macroeconómicos, como el aumento de la productividad. Ahora bien, las personas son las más beneficiadas por los sistemas educativos equitativos y de alta calidad. Las razones son muchas. Las personas con mejor educación dependen menos de las ayudas públicas y son menos vulnerables frente a las crisis económicas. (OCDE, 2017: 19)”. Y si bien, sabemos que esto es cierto: la educación trae beneficios tantos como los descritos y

²⁰³ OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) en su sigla internacional, la cual será replicada en adelante.

muchos más, la educación es un fin en sí mismo y de mayor valía que el asentamiento de un determinado modelo, aún éste sea global.

De ahí que todos los acápites, señalamientos, intervenciones y sugerencias que dé este organismo al Estado de Chile -y a todos los países firmantes y los cercanos no firmantes- y a su organismo rector en lo educacional, tanto en este documento como en los anteriores, tendrán siempre como norte aquello: comprender la educación como un medio para lograr otros fines, como es el desarrollo y éxito económico.

“Chile es el país más desigual de la OCDE. Este hecho podría comprometer el futuro crecimiento y prosperidad de Chile, ya que la desigualdad inhibe el crecimiento económico.” (OCDE, 2014b: 73)

Desde esta premisa central, la OCDE entregará una serie de señalamientos a Chile y, en revisión de otros documentos similares, a todos los países firmantes de cómo superar una serie de nudos diagnosticados por el organismo y una serie de señalamientos para superar dichos nudos.

Se comienza con un reconocimiento de la labor docente, sin embargo desde la urgencia de cambiar la plana docente y aprovechar su envejecimiento progresivo (OCDE, 2017: 136) para generar un recambio donde se incluya a los mejores por una atracción fundada en los incentivos económicos, dado que subrepticamente y de manera negativa se nos está diciendo que históricamente, o han sido los menos aptos los que optan por la carrera pedagógica y, segundo, que la vida pedagógica no tiene que ver con un interés vocacional profundo, sino que es un carrera como cualquier otra, a la cual ingresará gente mejor si las condiciones económicas son acordes o superiores a las que podría arrojar otra carrera “exitosa” (OCDE, 2017: 23). Incentivos económicos y barreras de entrada a la carrera pedagógica serán ejes y denominadores comunes de las recomendaciones de este texto (OCDE, 2017: 46-52). Y esto dado que los “mejores de hoy” son los más indicados para educar a generaciones futuras cuyos cambios son telescópicas, precipitadas y sin un curso prefijado, independiente de que noten la importancia de su labor o que tengas las habilidades naturales de comunicación y empatía que requiere la educación.

“Los docentes de hoy en día necesitan preparar estudiantes para trabajos que aún no se han creado, para usar tecnologías que aún no se han inventado y para resolver problemas sociales que no han surgido antes. Los docentes tienen que hacer algo más que transmitir contenido educativo: tienen que cultivar las habilidades de los estudiantes para ser creativos, pensar críticamente, resolver problemas y tomar decisiones; tienen que ayudar a los estudiantes a trabajar mejor juntos, desarrollando sus habilidades de comunicación y colaboración; tienen que desarrollar la capacidad de los estudiantes para reconocer y aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías; y tienen que fomentar las cualidades de carácter que ayudan a las personas a vivir y trabajar juntas.” (Schleicher, 2016 en OCDE, 2017: 132)

Luego, este documento -y todos los demás de la misma Organización- darán una serie de consejos más cercanos a lo pedagógico/metodológico, pero que no son un aporte o no marca una diferencia con respecto a lo ya sabido. Sin embargo, mostraremos dos o tres cosas que nos parecen llamativas para intentar articular lo dicho con el otro organismo rector internacional que marca las pautas de nuestras políticas educacionales, con lo cual terminaremos nuestro análisis conceptual y paradigmático, para estos efectos.

Se recomienda al Gobierno chileno, que el esfuerzo o misión central de toda la política venidera con respecto a educación “debiera asegurar que el aprendizaje de los estudiantes siga siendo la misión central que oriente todos los esfuerzos de reformas educativas. El Gobierno puede hacer esto: haciendo que el aprendizaje sea pertinente para los estudiantes de manera continua; enseñando a los estudiantes a gestionar su propio aprendizaje y a desarrollar una comprensión más profunda del proceso de aprendizaje mismo; y reforzando una comprensión más amplia de la inclusión en todo el sistema”. (OCDE, 2017: 31)

Pero para lograr esto, no sólo los docentes deben generar una serie de cambios en sus prácticas, si no que los establecimientos educacionales deben ser dirigidos o acompañados por líderes que logren generar y propiciar estas prácticas. Sabemos, empíricamente, que no todos los que ejercen dicho mandato están en condiciones de lograrlo, independiente de su formación académica. Según la OCDE, una de las cuestiones centrales redundará en la capacidad de aprendizaje institucional, o comunidad educativa que aprende.

“Varios docentes indicaron que estaban complacidos de participar en actividades de desarrollo profesional cuando trabajaban en una escuela en que el director o un docente experimentado los conducía en una práctica reflexiva o aprendían juntos. Estas oportunidades fueron claramente valoradas en estas escuelas. Estos momentos de reflexión reunieron a los docentes y personal de apoyo educativo y les permitieron trabajar como una unidad para satisfacer las necesidades particulares de su comunidad escolar. Un avance prometedor del nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente es que planea establecer comunidades de aprendizaje colaborativo.” (OCDE, 2017: 156)

Pero este aprendizaje colaborativo contiene en sí la pregunta por el sentido de la educación; no basta con saber, con saber que se sabe, con saber qué se sabe, lo que hay que buscar es saber por qué se sabe. Esto orientará y dará sentido al saber, lo cual debe buscar la claridad, la amplitud y la pertinencia del saber curricular (OCDE, 2017: 293). Saber qué sé, porqué sé y para qué debo saber le da una altura de autonomía al que sabe; y es la autonomía y la libertad las que le dan sentido y fuerza al saber, son el sentido de lo humano y su capacidad de razonar (Kant, 1784).

Un segundo organismo internacional que sirve de norte a los lineamientos educativos que se dejan traducir en las políticas públicas de Chile es la UNESCO y tendrá hoy por principal objetivo frente a la educación “...establecer la paz mediante la cooperación internacional en materia de educación, ciencia y cultura. Los programas de la UNESCO contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible definidos en el Programa 2030, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015.”²⁰⁴

Nos centraremos en dos documentos, de los muchísimos emanados por dicha organización, fundamentalmente por llenarnos de orientaciones que, creemos, serán las próximas estrellas hacia las cuales la educación chilena debería navegar. Primero, un texto emanado en 2014 con orientaciones educacionales que trazan metas hasta el 2021²⁰⁵ y los 17 objetivos que dicha institución coloca a todos los países miembros como un lugar al que llegar.

²⁰⁴ <https://es.unesco.org/node/297741>

²⁰⁵ UNESCO Education Strategy 2014-2021

Lo primero es hacer hincapié en los cuatro tópicos centrales que orientan el trabajo de UNESCO frente a todo lo educativo y hacia lo cual impulsa a sus países miembros:

“(i) La educación es un derecho humano fundamental y contribuye significativamente al ejercicio de otros derechos.

(ii) La educación es un bien público. El estado es el custodio de la educación como un bien público. Al mismo tiempo, el papel de la sociedad civil, las comunidades, los padres y otras partes interesadas es fundamental en la provisión de una educación de calidad.

(iii) La educación es una de las bases para la plenitud humana, la paz, el desarrollo sostenible, el crecimiento económico, el trabajo decente, la igualdad de género y la ciudadanía mundial responsable.

(iv) La educación es un contribuyente clave a la reducción de la desigualdad y la pobreza, pues dispone las condiciones y genera las oportunidades para sociedades mejores y más sostenibles.” (UNESCO, 2015: 30)

Donde se sostiene que es el estado el que debe garantizar este derecho humano fundamental, que es la educación, pero que esta función debe ser supervisada y provista por la totalidad de la sociedad y sus actores; de ahí que la institución educativa debe estar abierta a la comunidad completa y sus aspiraciones y anhelos, y esto debe estar presente siempre en los lineamientos de todo equipo de gestión. Reduiremos las brechas sociales, construiremos sociedades mejores y más sostenibles solo en tanto y cuanto podamos abrir nuestras puertas a la comunidad completa, hasta que seamos todos los que participemos en la construcción de la educación. Pero “Los docentes y las políticas nacionales que determinan la profesión docente son fundamentales para una educación de buena calidad, ya que son ellos los principales facilitadores del aprendizaje. A menudo constituyen la mayor parte de la administración pública y, por lo tanto, el costo más alto. Sin embargo, para los sistemas de educación es un reto prestar la atención adecuada a los factores que afectan la eficacia del desempeño docente, tales como las políticas de formación, contratación, implementación, gestión, evaluación y desarrollo profesional. A menudo, el estatus profesional, el salario y las condiciones de trabajo de los docentes son deficientes.” (UNESCO, 2015: 45)

Por tanto, la principal tarea de los docentes es velar por que los estudiantes alcancen conocimientos profundos, pero la principal tarea del superior docente, el director y su equipo,

debe ser velar por posibilitar que el docente lleve a cabo su tarea. El foco, en la institución educativa debe ser siempre el aprendizaje, la educación; pero cada uno de los actores involucrados debe colaborar a este objetivo común. Pero debemos trazarnos la pregunta de para qué educar en el futuro, cuál es el mundo hacia el que queremos avanzar y aquí la UNESCO mostrará tres lugares o metas: debemos educar para lograr un desarrollo sostenible, debemos educar para lograr una ciudadanía mundial y, finalmente, debemos educar para la salud (UNESCO, 2015: 46).

Dedicaremos la últimas líneas al primero de los lugares descritos, sea por simpatía individual o por ver en esto un nudo crítico que deberá resolver nuestro ente rector, el Ministerio de Educación entre estos dos focos: OCDE o UNESCO, lo que es plantearse por la pregunta por el futuro y cómo entendemos el desarrollo, donde los primeros lugares los ocupan un sueño de muchos: el fin de la pobreza, la erradicación del hambre como flagelo de tantos y el logro de salud y bienestar para todos, donde el entretejido continúa con nuestro lugar dentro del mundo: lograr una educación de calidad a través de la igualdad de género y el desarrollo sin destrucción del medio ambiente. Esto, primero, nos parece un bello sueño, pero también es un grito urgente a cambiar nuestro modo de producción y de relación entre nosotros y el primer lugar de cambio es, y cómo no iba a serlo, la educación y de todos y todas²⁰⁶. Pues la educación transforma vidas y es el único medio de consolidar la paz, erradicar la pobreza e impulsar un desarrollo sostenible; hoy por hoy, asegurar nuestra supervivencia y continuidad.

²⁰⁶

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/campanas/>

5. Elaboración el Plan del Mejoramiento

5.1 Descripción General

Gestión del Aprendizaje y Gestión de Recursos Pedagógicos son las dos subdimensiones a ser trabajadas; luego del análisis realizado y debidamente fundamentado, queda más que claro que son las áreas descendidas y que están relacionadas. Por una parte, el Director, parece dar muestras de creer que sus profesores no están haciendo el trabajo necesario aun cuando los Estudiantes, los Docentes y los indicadores externos parecen estar mostrando lo contrario a este respecto, pero por otro lado uno de los nudos críticos que se evidencian guarda relación con ciertos espacios sub-utilizados y que podrían dar réditos e impactar en los resultados académicos a fin de afianzarlos o mejorarlos.

El colegio es una institución particular subvencionada que pasó a gratuidad hace unos años; eso significa que pasó de tener mejoras que salían de los dineros a ello destinados por la subvención, pero con una ayuda de los ahorros del sostenedor que estaba presto a apoyar estos esfuerzos. Esta situación ya cambió, dado que ahora los arreglos y las compras de materiales para las aulas, etc., deben correr por parte de los dineros ministeriales a ello destinados y sabemos que los medios siempre son escasos y las necesidades siempre son muchas.

Nuestro desafío será unificar criterios de acompañamiento que incluyan al director a fin de que note de qué modo se están llevando a cabo las clases y cómo podemos mejorar en este aspecto, y relacionarlo directamente con uno de los nudos críticos centrales de la segunda dimensión a ser trabajada, que es rescatar, utilizar y luego, potenciar la biblioteca CRA en el edificio de enseñanza media.

5.2.A Matriz Plan de Mejoramiento

Fase Estratégica

Dimensión: Gestión Pedagógica

Sub-dimensión: Gestión Curricular

Objetivo Estratégico	Implementar un sistema de acompañamiento al aula consensuado en una rúbrica, trabajado por directivos, docentes y estudiantes que al cabo de un año esté instalado y asimilado por todos los actores, y el 100% de los docentes.
Meta estratégica	Confeccionar, conocer , aprobar y difundir una rúbrica en forma consensuada a partir de los estándares indicativos que pueda ser aplicada a las clases del establecimiento
Estrategia - 1	Observación y acompañamiento de aula, en todas las asignaturas y niveles.
Estrategia - 2	Capacitación docente en estrategias pedagógicas al interior del aula.

Fase Anual - Estrategia 1

Acción 1	<i>Conociendo qué nos piden hoy para ser grandes profesores</i>		
	<i>Los docentes leerán y llegarán a una visión compartida de qué nos piden los Estándares Indicativos con respecto a qué es una buena clase. Se dividirán en grupos de trabajo (7) y analizarán un Estándar con cada uno de sus indicadores, luego elaborarán un pequeño documento que resuma lo esperado del profesor en el estándar trabajado. Luego los compartiremos y llegaremos a un acuerdo de cómo escalar estas necesidades</i>		
Fecha	Inicio:03/2019	Término:07/2019	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinador de Párvulos/Básica/Media
Recursos para la ejecución de la acción	-Estándares impresos para una lectura cómoda. -Hoja guía para ir punteando y resumiendo lo que nos pide cada estándar. -Papeles de borrador. -Lápices. -Espacios cómodos de trabajo

Plan asociado	Plan de formación para el desarrollo docente.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> -El 100% de los profesores participa en la actividad. -Fijar plazos de trabajo de una vez al mes, dos horas cronológicas del horario de GPT de la primera semana de cada mes. -Obtenemos resultados que finalizan con un primer esbozo de rúbrica de acompañamiento docente, al finalizar de cada sesión.
Montos asociados	\$1.000.000.-

Acción 2	<i>Construyendo nuestra pauta de acompañamiento de excelencia</i>		
	<i>Los docentes compartirán sus rúbricas por aspectos relevantes emanadas de la lectura de los Estándares y de sus propias experiencias frente a la lectura, comparando sus experiencias con los Estándares y llegando a la construcción de una pauta de observación construida por ellos y que converse con los Estándares Educativos por Departamentos.</i>		
Fecha	Inicio: 08/2019	Término: 11/2019	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefes de Departamentos
Recursos para la ejecución de la acción	<ul style="list-style-type: none"> -Rúbricas producto del trabajo anterior impresas para una lectura cómoda. -Hoja guía para ir punteando y resumiendo cómo acomodamos los estándares a las situaciones de clases creando un protocolo de aula compartido. -Papel. -Lápices. -Espacios cómodos de trabajo. Papel, tinta, impresoras, plumones, destacadores. Computador.
Plan asociado	Plan de formación para el desarrollo docente.
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> -El 100% de los profesores participa en la actividad. -Fijar plazos de trabajo de una vez al mes, dos horas cronológicas del horario de GPT de la primera semana de cada mes. -Obtener resultados que finalizan con una rúbrica de acompañamiento docente, al finalizar cada sesión.
Montos asociados	\$2.000.000.-

Fase Estratégica

Dimensión: Gestión Pedagógica

Sub-dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Objetivo Estratégico	Construir un protocolo de aula que pueda ser asimilado y ejecutado en las clases por el 100% de los docentes a modo de cumplir con las características propias de una clase que coloque el aprendizaje como centro y no la enseñanza en un plazo de dos años.
Meta estratégica	Instalar un protocolo de aula que cumpla con los requerimientos de los Estándares de desempeño y que brote de la reflexión docente sobre sus propias prácticas
Estrategia - 1	Plan de desarrollo de habilidades transversales para todos los estudiantes en todos los niveles.
Estrategia - 2	Plan de apoyo de profesionales PIE a la labor docente dentro y fuera del aula.

Fase Anual - Estrategia 1

Acción 1	<i>Comprendiendo una buena clase, Construyendo una buena clase.</i>		
	<i>Los profesores trabajan los Estándares de desempeño en grupos (6) de modo que logren comprender y asimilar qué se nos pide como profesores para lograr implementar en un 100% de las clases, los tres momentos profundizando en una comprensión de ellos: Inicio como el momento de la activación de conocimientos o experiencias nuevas, además de la motivación para los próximos aprendizajes, Desarrollo como el momento en que el estudiante construye sus aprendizajes y los va integrando con los que ya poseía, haciendo vínculos, fortaleciéndolos o ejercitándolos, y el Cierre como el momento donde el estudiante va más allá de lo aprendido y lo lleva a lo cotidiano, a una reflexión ulterior o comprende las consecuencias de lo realizado. Pero sabemos que esta es una instalación paulatina y lenta.</i>		
Fecha	Inicio: 03/2019	Término: 11/2019	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefes de Departamentos
Recursos para la ejecución de la acción	-Estándares educativos impresos para el trabajo (5.X) -Material de lectura breve sobre los tres momentos de la clase. -Papel y lápices -Salas acogedoras para el trabajo

Plan asociado	Plan de apoyo a la inclusión. Plan de formación para el desarrollo profesional docente. Plan de formación ciudadana. Plan de gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	-El 100% de los profesores participa en la actividad. -Fijar plazos de trabajo de una vez al mes, dos horas cronológicas del horario de GPT de la segunda semana de cada mes. -Obtener resultados que finalizan con un Check-List de uso docente sobre las partes de la clase y que incluya una autoevaluación de cada una.
Montos asociados	\$6.000.000.-

Acción 2	<i>Instalando la hétero-evaluación para mirar las propias clases</i>		
	<i>Construir un Check-List que puedan usar los estudiantes para evaluar el grado de instalación de las partes de la clase, haciéndolos así partícipes de la construcción y responsabilidad de los propios aprendizajes.</i>		
Fecha	Inicio:03/2020	Término:11/ 2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Profesor
Recursos para la ejecución de la acción	-Estándares educativos impresos para el trabajo (5.X) -Material de lectura breve sobre los tres momentos de la clase y cómo enfrentar la hétero-evaluación normada. -Papel y lápices -Salas acogedoras para el trabajo
Plan asociado	Plan de formación para el desarrollo profesional docente. Plan de gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	-El 100% de los profesores participa en la actividad. -Fijar plazos de trabajo de una vez al mes, dos horas cronológicas del horario de GPT de la segunda semana de cada mes. -Obtener resultados que finalizan con la evaluación de los resultados del Check-List de uso docente sobre las partes de la clase y que incluya una hétero-evaluación de cada una.
Montos asociados	\$1.000.000

Fase Estratégica

Dimensión: Gestión Pedagógica

Sub-dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Objetivo Estratégico	Desarrollar un plan en atención a los jóvenes y niños con intereses académicos diversos y potencie el apoyo a las habilidades destacadas por medio del fomento de las actividades dentro y fuera del establecimiento
Meta estratégica	Instaurar una lógica de las altas expectativas en los jóvenes donde sean ellos mismos los que midan sus aprendizajes en torno a sus capacidades
Estrategia - 1	Capacitación docente y asistentes de la educación en temáticas relacionadas con el desarrollo de una buena convivencia escolar, considerando su impacto en los aprendizajes y la formación de todos y todas los estudiantes.
Estrategia - 2	Reforzamiento escolar a estudiantes de educación básica y media, con la finalidad de mejorar los niveles de aprendizaje y asegurar la continuidad académica.

Fase Anual - Estrategia 1

Acción 1	<i>Fomentando los intereses diversos</i>		
	<i>Aprovechando que el colegio tiene talleres extra programáticos dentro del horario JEC, es posible ofrecer éstos de acuerdo a los intereses de los estudiantes. Ellos siempre saben lo que hacen sus profesores en sus tiempos libres, sus intereses y capacidades, es posible que sean los mismos alumnos los que busquen la forma de que sus profesores sean quienes profundicen en los intereses de los estudiantes y no que sean los profesores quienes terminen ofreciendo lo que creen que los estudiantes quieran; esto puede ser llevado a cabo en una encuesta, discutido entre los profesores y evaluado cada semestre.</i>		
Fecha	Inicio: 03/2019	Término: 11/2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinador de Básica/Media
Recursos para la ejecución de la acción	-Encuestas de satisfacción, que indague sobre qué te gustaría que tus profesores enseñaran en los Talleres Extra-programáticos de horario JEC y luego seleccionar los que más se repiten. Puede ser un muestreo de 10 estudiantes por curso. -Salas de Clases o Patio según corresponda

	-Recursos ya presentes en el colegio como: instrumentos musicales, implementos deportivos, recursos didácticos, textos escolares.
Plan asociado	Plan de apoyo a la inclusión. Plan de gestión de la convivencia escolar.
Medios de verificación	-Evaluación con rúbrica semanal de los resultados del taller dictado por 100% de los docentes. -Conversación con Coordinación Básica/Media para evaluar resultados en forma bimensual del 100% de los docentes participantes. -Rúbrica de auto y hétero-evaluación con respecto a lo esperado en el taller por a lo menos 75% de los estudiantes.
Montos asociados	\$2.000.000.-

Acción 2	<i>Tutorías a los estudiantes aventajados, ayudantías de los alumnos aventajados.</i>		
	<i>Desarrollar un programa de tutorías (por ejemplo en los horarios de Taller JEC o fuera del horario de clases lectivas) con profesores de asignatura a fin de llevar a cabo un trabajo más profundo con los estudiantes que muestren habilidades destacadas, pero a su vez que sean estos los que apoyen a los alumnos más descendidos en trabajos de reforzamiento como ayudantías.</i>		
Fecha	Inicio: 03/2019	Término: 11/2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Jefes de Departamentos
Recursos para la ejecución de la acción	-Salas de Clases o Patio según corresponda -Pizarra, plumón, cuadernos, lápices.
Plan asociado	Plan de desarrollo y formación docente.
Medios de verificación	-Evaluación con rúbrica semanal de los resultados de la tutoría dictada del 100% de las realizadas por docentes. -Conversación con Coordinación Básica/Media o Jefes de departamento para evaluar resultados en forma bimensual del 100% de las ayudantías. -Rúbrica de auto y hétero-evaluación con respecto a lo esperado en la tutoría y en la ayudantía por a lo menos 75% de los estudiantes afectos a ellas.
Montos asociados	\$1.000.000.-

5.3.A Carta Gantt

Acciones		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S
Conociendo qué nos piden hoy para ser grandes profesores			X				X				X										X																
Construyendo nuestra pauta de acompañamiento de excelencia																					X						X										
Comprendiendo una buena clase, Construyendo una buena clase			X				X				X				X				X			X					X								X		
Instalando la hétero-evaluación para mirar las propias clases			X				X				X				X				X			X					X								X		
Fomentando los intereses diversos			X	X	X	X	X	XX	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tutorías a los estudiantes aventajados, ayudantías de los alumnos aventajados			X	X	X	X	X	XX	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

5.2.B Matriz Plan de Mejoramiento

Fase Estratégica

Dimensión: Gestión de Recursos

Sub-dimensión: Gestión del Personal

Objetivo Estratégico	Perfeccionar el Plan de Desarrollo del Personal orientado al mejoramiento de las competencias funcionales y conductuales del conjunto de los funcionarios del establecimiento.
Meta estratégica	El 100% de los funcionarios docente y administrativos son capacitados y evaluados según estándares del Plan de Desarrollo del Personal.
Estrategia - 1	Seguimiento, monitoreo y evaluación del impacto que provoco la capacitación del personal en relación al mejoramiento educativo.
Estrategia - 2	Reconstrucción de los perfiles para el desempeño de los diversos cargos al interior de la institución.

Fase Anual - Estrategia 1

Acción 1	<i>Implementación de un protocolo de vigilancia de riesgo psicosocial.</i>		
	Difusión, socialización, aplicación e implementación del protocolo de vigilancia de riesgo psicosociales, con el propósito de medir la existencia y magnitud de los factores de riesgo psicosociales presentes en establecimiento educacional, permitiendo implementar medidas concretas para manejar, fortalecer y promover una organización del trabajo más saludable.		
Fecha	Inicio:03/2019	Término:07/2019	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado de Convivencia Escolar.
Recursos para la ejecución de la acción	Capacitaciones. Impresora

	Tóner. Papel. Colación. Contratación de profesional prevencionista de riesgo
Plan asociado	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan Integral de Seguridad Escolar Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de verificación	-El 100% de los profesores participa en la actividad. -Firma de nómina de profesores asistentes a la reunión de trabajo, que se realizará una vez al mes, dos horas cronológicas del horario de GPT de la tercera semana de cada mes. -Al cabo de cada sesión obtenemos resultados que finalizan con un primer esbozo de rúbrica de acompañamiento docente.
Montos asociados	\$4.000.000.-

Acción 2	<i>Automatización del manejo administrativo del personal.</i>		
	Centralizar mensualmente la información del personal administrativo y docente en la plataforma digital del área de recursos humanos.		
Fecha	Inicio: 08/2019	Término: 11/2019	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Gerente administrativo.
Recursos para la ejecución de la acción	Actualización de software de gestión. Capacitaciones de personal administrativo e informático. Impresora. Tóner. Papel. Computador.

	Proyector. Colación. Materiales de oficina.
Plan asociado	Plan de desarrollo profesional docente.
Medios de verificación	Reporte semestral de informe de personal. Archivo digital de informa del Personal.
Montos asociados	\$500.000.-

Fase Estratégica

Dimensión: Gestión de Recursos

Sub-dimensión: Gestión de Recursos Financieros

Objetivo Estratégico	Construir alianzas estratégicas con organismos comunales privados y públicos que puedan prestar apoyos en la incorporación de materiales de estudio y mejoras en infraestructura educacional (TIC) para en un plazo de dos años tener proyectoras en todas salas instaladas y funcionales.
Meta estratégica	Instalar un protocolo de búsqueda de alianzas estratégicas con organismos aledaños que puedan ser partícipes de ayudas específicas en la compra y adquisición de materiales de aula.
Estrategia - 1	Establecer comunicación con las entidades comunales privadas y públicas, que puedan apoyar la mejora en la infraestructura del establecimiento.
Estrategia - 2	Integrar redes de apoyo externas a la organización anual del establecimiento institucionalizando las como apoyo permanente.

Fase Anual - Estrategia 1

Acción 1	<i>Generando lazos de amistad y colaboración</i>
	<i>El grupo de gestión (Director, Sostenedora, Jefes de nivel) buscan alianzas estratégicas con organismos cercanos privados (empresas, fundaciones,</i>

	<i>etc.) y públicos a fin de abastecer de insumos tecnológicos al establecimiento en un plazo de dos años, con el compromiso de mantener buenos lazos que puedan significar réditos posteriores, como beneficios tributarios, disponibilidad de espacios para actividades, etc.</i>		
Fecha	Inicio: 03/2019	Término: 11/2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Grupo de gestión
Recursos para la ejecución de la acción	Impresora. Tóner. Papel. Computador. Proyector. Colación. Materiales de oficina.
Plan asociado	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan Integral de Seguridad Escolar Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de verificación	-Al final del año se han desarrollado tres alianzas estratégicas con organismos privados o públicos a fin de mejorar la infraestructura tecnológica del establecimiento. -Al finalizar el segundo año, el 100% de las salas de clases cuentan con Proyectora instalada y funcional. -Evalúan avances en reunión, la segunda semana de cada mes.
Montos asociados	\$9.000.000.-

Acción 2	<i>Buscando amistades educativas</i>		
	<i>Construir una serie de acuerdos de ayuda mutua con instituciones educativas, universidades, institutos de modo de generar vínculos que puedan servir tanto a los estudiantes, los padres y los docentes.</i>		
Fecha	Inicio:03/2019	Término:11/ 2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinadores de Párvulos/Básica/Media
Recursos para la ejecución de la acción	Impresora. Tóner. Papel. Computador. Proyector. Colación. Materiales de oficina.
Plan asociado	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan Integral de Seguridad Escolar Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de verificación	-Al final del primer año el colegio contará con a lo menos 10 instituciones educativas amigas, con las cuales intercambiar experiencias y generar ayudas mutuas. -Al finalizar el segundo año, ya se han realizado a lo menos 5 experiencias concretas y evidenciables de ayuda mutua y trabajo colaborativo. -Evalúan avances la primera semana de cada mes.
Montos asociados	\$600.000.-

Fase Estratégica

Dimensión: Gestión de Recursos

Sub-dimensión: Gestión de Recursos Pedagógicos

Objetivo Estratégico	Habilitar, mejorar y potenciar la biblioteca CRA de enseñanza media al comenzar el año escolar 2019 a fin de potenciar las estrategias lectoras, los usos bibliográficos y los trabajos materiales en ese edificio.
Meta estratégica	Cumplir con los requerimientos ministeriales a este respecto e instalar una cultura de lectura en el establecimiento
Estrategia - 1	Capacitar al personal docente, encargado de CRA, con la finalidad de entregar las herramientas necesarias para el desarrollo de su función.
Estrategia - 2	Formar un Club de lectura para acercar, fomentar y potenciar la lectura como derecho básico social y desarrollar la escritura creativa en las y los jóvenes de 1° básico a 4° medio por medio de un programa de literatura infantil y lectura de novelas juveniles.

Fase Anual - Estrategia 1

Acción 1	<i>Fomentando la lectura y el cariño a los libros</i>		
	<i>Utilizando la infraestructura CRA generar una serie de actividades en torno a la lectura y los libros, como por ejemplo: concursos, exposiciones y muestras fotográficas; lectura de micro cuentos; generación de espacios de creación literaria; publicaciones y ediciones propias.</i>		
Fecha	Inicio: 03/2019	Término: 11/2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Coordinador CRA

Recursos para la ejecución de la acción	<ul style="list-style-type: none"> -Encuesta breve sobre ¿qué te gustaría que tu biblioteca hiciera por ti? En el mesón de atención a usuarios de la biblioteca. -Cartón piedra para pegar láminas y fotos en muestras artísticas. -Uso de materiales de reciclaje (cajas de cartón) para hacer instalaciones fotográficas o acciones poéticas. -Muestras en Pasillos o Patios, según corresponda
Plan asociado	Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de impacto en estudiantes al final del primer semestre. -Cantidad de usuarios como estadística. -Uso del espacio físico de la biblioteca por estudiantes y profesores en horarios de recreo. -Evaluación de cobertura e impacto al finalizar cada mes.
Montos asociados	\$1.000.000.-

Acción 2	<i>Instalando un sistema digital de préstamos con la TNE que permita alianza con Bibliometro.</i>		
	<i>Desarrollar un programa de alianza con Bibliometro que obligue al uso de la TNE como medio de verificación y préstamos de libros al interior del CRA</i>		
Fecha	Inicio: 03/2019	Término: 11/2020	

Programa Asociado	SEP
Responsable	Encargado CRA
Recursos para la ejecución de la acción	-Un computador con lector de código de barras o chip

	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de gestión de préstamos y existencias bibliográficas. -Impresora de códigos de barra para libros.
Plan asociado	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Gestión de la Convivencia Escolar Plan de Desarrollo Profesional Docente
Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de usuarios de Bibliometro en triangulación con usuarios CRA cada fin de mes. -Estadística actualizada de préstamos de libros y uso del espacio CRA al finalizar cada semestre.
Montos asociados	\$600.000

5.3.B Carta Gantt

Acciones	1º S	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S	1º S	2º S	3º S	4º S					
Conociendo qué nos piden hoy para ser los mejores profesores			X				X			X				X																							
Construyendo nuestra pauta de Evaluación de excelencia																						X					X					X					
Generando lazos de amistad y colaboración		X				X			X			X			X			X				X			X			X									
Buscando amistades educativas	X				X			X			X			X			X			X			X			X			X								
Fomentando la lectura y el cariño a los libros				X			X			X			X			X			X			X			X			X			X	X	X				
Instalando un sistema digital de préstamos con la TNE que permita alianza con Bibliometro			X			X			X			X			X			X			X			X			X				X	X	X				

6. Conclusiones

Es evidente que todo colegio es un mundo, sea por la complejidad de las relaciones que se dan en su interior, por la fragilidad de sus equilibrios o por la enorme interdependencia de los actores que en él confluyen. Este colegio, como todos, es muy perfectible y sujeto a mejoras de toda índole pero generar confianzas y trabajos colaborativos será lo que lo lleve desde donde está hacia un futuro más próspero y que asegure su funcionamiento ulterior. La sensación de ser poco valorados, casi todos los actores del establecimiento, por el grupo de gestión -en especial del Director- es un continuo que no se logró ver en el diagnóstico institucional. Pero la desconfianza que él deposita en los demás actores sí se hace evidente en dicho instrumento. Pero cómo se cambian las percepciones de las personas, cómo se genera la confianza en alguien que parece desconfiar de todo lo que él no tiene a la mano es una pregunta que no podemos contestar por el momento.

A continuación presentaremos las principales conclusiones del trabajo realizado que guardan directa relación con las dimensiones y subdimensiones trabajadas, y con los estándares educativos en su totalidad; esperamos que sirvan de norte para próximas reflexiones:

- a. Las instituciones educativas, según la UNESCO, deben avanzar hacia relaciones sustentables consigo mismas y con el entorno (UNESCO, 2015) que aseguren ya no el paradigma del éxito, si no uno más austero e inmediato: la supervivencia empática.

Y es ahí donde se torna crucial el PME presentado con anterioridad, pues avanza en la línea de los diálogos y las confianzas, donde los actores se miden bajo estándares externos, pero construyendo sus propios instrumentos de medición en torno a ellos. Los estándares mismos dan esa señal, buscan que cada institución se esté midiendo constantemente en torno a la mejora, hacia los Niveles de Desarrollo altos o Avanzados. Y es ahí donde esa es una herramienta crucial en nuestra búsqueda de la mejora pero a escala de trabajo humano: leer y releer los Estándares a nivel institucional, pues muestran que la mejora se puede llevar a cabo por *motu proprio* siempre y cuando sea direccionado por un grupo de gestión que entienda que la gente se resiste a cambiar pues se lo dicen; la gente cambia cuando ve la necesidad de hacerlo.

- b. Llevar a cabo este cambio en el modo de hacer las cosas es, más que relevante y urgente, necesario. Avanzar hacia formas más democráticas y participativas es una meta en sí misma; y lograr que los docentes comprendan que hay cambios que son necesarios, pero que son más humanos cuando nosotros vamos fijando las reglas, es vital.
- c. Es urgente mejorar las prácticas al interior del aula, haciendo un instrumento de medición participativo y que sea fruto del trabajo colaborativo, que genere identidad y cohesión. Si fracasa, debemos buscar el modo de que sea aún más participativo para que entre todos evaluemos los avances: los apoderados viendo que sus hijos aprenden más y mejor, los estudiantes cotejando en lo cotidiano sus propios logros y avances, los docentes evidenciando que los aprendizajes son más profundos y los directivos cotejando que los puntajes SIMCE y PSU son síntomas de que se están haciendo las cosas de un determinado modo, y es el modo el que hay que modificar para no pensar que los indicadores externos son fines en sí mismos.
- d. Volver a habilitar una biblioteca CRA nos parece crucial desde la necesidad de dar abrigo a los jóvenes que ávidos de conocer se entregan a la literatura. En los pasillos del colegio ves cotidianamente niños sentados en el suelo leyendo, jugando ajedrez o conversando sobre las tareas o trabajos que deben realizar, y una biblioteca es el lugar donde se encuentran y estas energías no se dispersan. Una biblioteca es un lugar de encuentro con la historia, la cultura y las artes, en menos palabras, con la belleza de la humanidad. Poder llevar a cabo un proyecto CRA interesante, que invite y atraiga, que genere vínculos con la cultura y el arte es ya un logro en sí mismo y toda institución educativa debería fomentarla. Debemos decir que el primer indicador de Desarrollo Avanzado del Estándar que guarda relación el recurso CRA (12.3) habla de la necesidad de que este espacio sea acogedor, que invite, que atraiga, que motive para entrar en su espacio; ¿y no es eso mismo lo que busca la educación? Invitar, atraer y motivar al saber, al aprendizaje y a la autonomía.

Hacemos síntesis de lo dicho, lo pensado, lo debatido y aprendido en este programa y en la experiencia docente. No podemos pasar por alto que más que ser la docencia la “profesión de

la paciencia”, que es lo que brota siempre como respuesta frente a la pregunta: ¿Y tú, a qué te dedicas?, la docencia es la “profesión del amor y el respeto”. Amor al saber, su transmisión y cuidado, su entrega y gratuidad; pero también, el respeto a la diferencia y a las diferencias. Sabemos que educamos en la diversidad, y hoy por hoy es esta diversidad la que vindicamos a diario; incluso cuando la educación en Chile buscó y propició, durante muchos años, generar y reproducir la homogeneidad social nos encontrábamos con la diversidad. Si observamos la naturaleza decimos que está viva y es bella precisamente por su diversidad y movimiento, porque nunca se queda quieta ni puede ser contenida. Si queremos que algo muera, debemos dejarlo quieto.

Volvamos a educar desde la felicidad de enseñar y compartir, desde la alegría de aprender.

7. Bibliografía

Aziz, C. (2018). Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile. Nota técnica N° 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Bauman, Z. (2005). Los retos de la educación en la modernidad líquida. Gedisa, Barcelona.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2), 9–33

Bourdieu & Passeron (1970). La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza. Laia: Barcelona.

Horn, A & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo en Chile y desempeño escolar: Revisión de la Investigación en Chile. En *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, (2), 49-62.

Kant, I. (2004). Respuesta a la pregunta ¿Qué es ilustración? (1784). Madrid, Alianza.

Leithwood, K. & Louis, K. S. & Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). Review of research how leadership influences student learning. Minneapolis; Toronto & New York.

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

MINEDUC. (2008). Marco para la Buena Enseñanza (Séptima Ed). Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile. Retrieved from fileId=17c321fb-9ae1-8737-7153-b119e0837ae6&documentId=291f00a6-921a-32e7-b8da-b4cbbe9c15ba

MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

Munby, S. y Fullan, M. (2016). De dentro para fuera y de abajo para arriba: cómo el liderazgo desde el medio tiene el poder de transformar los sistemas educativos. Red Global de Aprendizajes, Uruguay.

Mizala, A. and F. Torche, (2012). Bringing the schools back in: The stratification of the educational achievement in the Chilean voucher system. *International Journal of Educational Development*, 53.

Munby, S. y Fullan, M. (2016). *De dentro para fuera y de abajo para arriba: cómo el liderazgo desde el medio tiene el poder de transformar los sistemas educativos*. Red Global de Aprendizajes, Uruguay.

OCDE (2014b). All on Board: Making Inclusive Growth Happen. OECD Publishing, París. En: www.oecd.org/inclusive-growth/All-on-Board-Making-Inclusive-Growth-Happen.pdf.

OCDE (2017). Educación en Chile. Evaluación de políticas educacionales en Chile (*Education in Chile, Reviews of National Policies for Education*). SM: Chile

Sánchez Palomino, A & Lázaro, M. N. (2011). Hacia una perspectiva humanista de la Educación Especial. En SANCHEZ PALOMINO, A. y otros. (2011). *Educación Especial y Mundo Digital*. (Pp. 84-103). Almería. Universidad de Almería.

Sánchez Palomino, A & Pulido Moyano, R. (2007). El centro educativo: una organización de y para la diversidad. Granada: Grupo Editorial Universitario.

Sierra Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, en REVISTA EAN, Bogotá, Julio-Diciembre 2016. en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Trujillo, T. (2013). The reincarnation of the effective schools research: Rethinking the literature on district effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 51 (4).

Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Nota Técnica N°7, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

UNESCO (2015). Estrategia de Educación de la UNESCO 2014-2021. París, UNESCO.

Voltaire (2016). Tratado sobre la tolerancia (1763). Madrid, Alianza

Weinstein, J. y G. Muñoz (2012). ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y de Prácticas en Educación (CEPPE-UC).

En:

www.academia.edu/3579344/_Qu%C3%A9_sabemos_sobre_los_directores_de_escuela_en_Chile.

8. Anexos Encuestas y PEI Colegio Polivalente Alejandro Flores

ENCUESTA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR - 2018

Instrumento de Autoevaluación para SOSTENEDOR

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

La finalidad del presente cuestionario es que en esta institución educativa en la que usted cumple funciones de SOSTENEDOR, se conozca a sí misma. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad, posibilitará tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que sólo Ud. puede comunicar lo que piensa y siente de ella.

El cuestionario es anónimo.

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

¡Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES:

1.- El cuestionario está estructurado en secciones principales:

- En la primera parte se consulta por su opinión respecto a diversas temáticas generales relativas a la institución.
- En la segunda parte, se consulta en relación al grado de mejoría de varios aspectos.
- En la tercera parte te damos la posibilidad de ingresar los comentarios que te parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

2.- Para cada una de las secciones, siga atentamente las instrucciones.

I.- GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO: En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el GRADO DE SATISFACCIÓN con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión.

1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho 5: No aplica

***Liderazgo del Sostenedor**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
1	La responsabilidad que asume el sostenedor (Jefe Daem) con los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Con el nivel de cumplimiento de nuestro PEI y las normativas vigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	El trabajo (aporte, contribución) del sostenedor respecto del PEI del Colegio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	El compromiso del sostenedor con nuestro Plan de mejoramiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El compromiso y apoyo del sostenedor con nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	La relación que el sostenedor mantiene con el director (a) del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Las decisiones que el sostenedor adopta para el buen funcionamiento de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	La comunicación del sostenedor con la dirección y comunidad de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



***Liderazgo del Director**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
9	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos académicos de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos formativos de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El liderazgo que ejerce el director para establecer metas comunes (compartidas por los actores) de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La cultura de altas expectativas que el director instaure en esta comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La conducción efectiva que realiza el director de este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	La orientación hacia la mejora continua que instaure el director en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El ambiente de colaboración y compromiso que el director genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El estímulo que el director entrega constantemente a los aspectos culturales y académicos (que el director entrega constantemente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Planificación y Gestión de Resultados

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
17	Con el PEI de nuestro establecimiento ya que nos orienta en los grandes desafíos que tenemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	La autoevaluación permanente del establecimiento que lo ayuda a orientarse hacia la mejora)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Con el Plan de mejoramiento que hemos elaborado pues nos ayuda a gestionar adecuadamente nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestro plan de mejoramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Con el trabajo que se realiza para mantener al día nuestros principales indicadores de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestros indicadores de resultado; para tomar decisiones educativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formación

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
46	La formación que se brinda a los estudiantes ya que es consecuente con el PEI del Establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	El Plan de formación del establecimiento y el cuidado que se pone en su aplicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Las altas expectativas que docentes y directivos manifiestan respecto que todos los estudiantes, pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Convivencia

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
55	El reglamento de convivencia que se difunde en el establecimiento pues facilita la vida de la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	El nivel de cumplimiento del reglamento de convivencia del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Las rutinas y procedimientos que se aplican para el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	La responsabilidad que asume el establecimiento de velar por la integridad física y psicológica de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	La prevención y control sistemático que se realiza del acoso escolar y bullying en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Participación y vida democrática

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
64	La promoción y posibilidades de participación, que se ofrecen a la comunidad en Los diversos Consejos (escolar, Profesores y Centro de Padres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	La participación y formación democrática que se ofrece a los estudiantes, a través de espacios como el Centro de Alumnos o consejos de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Los canales de comunicación fluidos que se han generado desde el establecimiento, (en especial) con los estudiantes y padres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



***Gestión del Personal**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
67	La forma en que se definen los cargos y funciones según el PEI del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	La forma en que la administración gestiona de Recursos Humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	La forma que se utiliza para reclutar al personal competente para el trabajo en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	El sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Las opciones de perfeccionamiento que se ofrecen para mejorar el desempeño de los distintos profesionales del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	El desarrollo profesional que se ofrece para cubrir las necesidades administrativas y pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Los reconocimientos e incentivos que se implementan para estimular en trabajo de los profesionales en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Los procedimientos de desvinculación que se aplican.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	El clima y ambiente positivo de trabajo que se genera en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Gestión de Recursos Financieros

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
76	Con la preocupación y gestión por la matrícula y asistencia de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	La elaboración y control del presupuesto, de acuerdo a las necesidades detectadas, asegurando la sustentabilidad del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	El registro de ingresos y gastos que se lleva y la cuenta pública que se hace de ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79	El nivel de cumplimiento de las normativas vigentes que llevamos en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Los programas de apoyo y asistencia técnica en los que participa la institución y que son seleccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	La participación y uso que realizamos de las redes de apoyo y colaboración a partir de nuestro PEI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Pedagógicos

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
82	La infraestructura que disponemos puesto que facilita el aprendizaje y bienestar de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	La disponibilidad de recursos didácticos e insumos pues son de ayuda para potenciar el aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



84	La biblioteca y CRA que tenemos a disposición como apoyo al aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	La disponibilidad de recursos tecnológicos y computacionales para el trabajo pedagógico y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	El registro e inventario que se lleva del material educativo para su adecuada disponibilidad y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEGUNDA PARTE: GRADO DE MEJORÍA QUE REQUIERE ESTA INSTITUCIÓN

En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho 2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco 4: No requiere mejora

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.1. Liderazgo del Sostenedor				
2.2. Liderazgo del Director				
2.3. Planificación y Gestión de Resultados				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.4. Gestión Curricular				
2.5. Enseñanza y Aprendizaje en el aula				
2.6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.7. Formación				



2.8. Convivencia				
2.9. Participación y Vida democrática				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.10. Gestión del personal				
2.11. Gestión de Recursos financieros				
2.12. Gestión de Recursos pedagógicos				

III. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: Incluimos también la posibilidad de hacer sugerencia(s) o comentario(s) para mejorar la calidad del establecimiento.

¿Tienes alguna(s) sugerencia(s) o comentario(s) que hacer? ¿Cuál(es)?

Señala el tema y lo que quieres aportar:

Dese ya agradecemos el tiempo dedicado y los aportes que ayudarán a mejorar la calidad del trabajo que realiza el establecimiento. **GRACIAS !!!**



ENCUESTA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR - 2018

Instrumento de Autoevaluación para DIRECTIVOS

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

La finalidad del presente cuestionario es que en esta institución educativa en la que usted cumple funciones DIRECTIVAS, se conozca a sí misma. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad, posibilitará tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que sólo Ud. puede comunicar lo que piensa y siente de ella.

El cuestionario es anónimo.

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

¡Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES:

1.- El cuestionario está estructurado en secciones principales:

- En la primera parte se consulta por su opinión respecto a diversas temáticas generales relativas a la institución.
- En la segunda parte, se consulta en relación al grado de mejoría de varios aspectos.
- En la tercera parte te damos la posibilidad de ingresar los comentarios que te parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

2.- Para cada una de las secciones, siga atentamente las instrucciones.

I.- GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO: En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el GRADO DE SATISFACCIÓN con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión.

1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho 5: No aplica

***Liderazgo del Sostenedor**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
1	La responsabilidad que asume el sostenedor (Jefe Daem) con los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Con el nivel de cumplimiento de nuestro PEI y las normativas vigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	El trabajo (aporte, contribución) del sostenedor respecto del PEI del Colegio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	El compromiso del sostenedor con nuestro Plan de mejoramiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El compromiso y apoyo del sostenedor con nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	La relación que el sostenedor mantiene con el director (a) del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Las decisiones que el sostenedor adopta para el buen funcionamiento de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	La comunicación del sostenedor con la dirección y comunidad de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Liderazgo del Director

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
9	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos académicos de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos formativos de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El liderazgo que ejerce el director para establecer metas comunes (compartidas por los actores) de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La cultura de altas expectativas que el director instaure en esta comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La conducción efectiva que realiza el director de este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	La orientación hacia la mejora continua que instaure el director en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El ambiente de colaboración y compromiso que el director genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El estímulo que el director entrega constantemente a los aspectos culturales y académicos (que el director entrega constantemente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Planificación y Gestión de Resultados

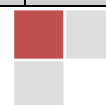
N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
17	Con el PEI de nuestro establecimiento ya que nos orienta en los grandes desafíos que tenemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



18	La autoevaluación permanente del establecimiento que lo ayuda a orientarse hacia la mejora).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Con el Plan de mejoramiento (que hemos) elaborado pues nos ayuda a gestionar adecuadamente nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestro plan de mejoramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Con el trabajo (la información que se recopila continuamente de los procesos y resultados educativos) respecto de que se realiza para mantener al día nuestros principales indicadores de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestro plan de mejoramiento para tomar decisiones educativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión Curricular

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
23	La forma en que estamos implementado las bases curriculares y los programas de estudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Los lineamientos pedagógicos comunes que hemos acordado para implementar el currículum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Las planificaciones (que estamos) elaboradas pues (permiten conducir efectivamente el proceso E-A) son una ayuda para el proceso de enseñanza - aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	El apoyo que nos brinda la dirección y jefatura técnica a través de la observación de clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	La coordinación que realiza la jefatura técnica con los docentes para evaluar efectivamente los aprendizajes de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	El monitoreo que realiza la dirección y					



	jefatura técnica respecto de la cobertura curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	El monitoreo que realiza la dirección y jefatura técnica respecto de los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	La promoción y estímulo que realiza la dirección para realizar un trabajo colaborativo entre los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	La promoción y estímulo que realiza la dirección para intercambiar y compartir recursos pedagógicos entre los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
32	Las clases que entregan los profesores, pues cuentan con (se reconocen que poseen) objetivos claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	La claridad en la conducción de clases por parte de los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	La rigurosidad y dinamismo de las clases que realizan los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Las estrategias y metodologías efectivas que utilizan los profesores en sus clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El interés que manifiestan los profesores en sus alumnos, pues siempre les están entregando apoyo y retroalimentación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	El uso del tiempo que hacen los profesores en clases, pues se dedican siempre al trabajo de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El nivel que logran los profesores para que sus estudiantes sean autónomos y responsables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Apoyo al desarrollo de los estudiantes

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
39	El apoyo que se brinda a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	La forma en que se potencia a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	La atención que se brinda a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Los mecanismos que se implementan en el establecimiento para identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de desertar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El apoyo que se brinda a los estudiantes al momento de elegir la opción de continuidad de estudios o laborales al terminar la etapa de formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	La implementación que se realiza del proyecto PIE para apoyar a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	La forma en que se desarrollan y potencian en los estudiantes las competencias interculturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formación

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
46	La formación que se brinda a los estudiantes ya que es coherente con el PEI del Establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



47	El Plan de formación del establecimiento y el cuidado que se pone en su aplicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Las altas expectativas que docentes y directivos manifiestan respecto que todos los estudiantes, pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	El acompañamiento que realizan los profesores jefes a sus estudiantes en su proceso formativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Las habilidades que se entregan a los estudiantes para resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	La promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgo que se realiza en el establecimiento en favor de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	La disposición del establecimiento para involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Convivencia

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
53	El ambiente de respeto y buen trato que se genera en la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	La promoción de la diversidad y la no discriminación que se genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	El reglamento de convivencia que se difunde en el establecimiento pues facilita la vida de la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	El nivel de cumplimiento del reglamento de convivencia del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Las rutinas y procedimientos que se aplican para el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	La responsabilidad que asume el					



	establecimiento de velar por la integridad física y psicológica de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	La forma en que el equipo directivo y los docentes corrigen las conductas antisociales que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	La prevención y control sistemático que se realiza del acoso escolar y bullying en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Participación y vida democrática

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
61	La identificación y sentido de pertenencia que se genera en toda la comunidad educativa de este establecimiento en torno a su proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	El sentido de responsabilidad que promueve los docentes y directivos entre los estudiantes para con el entorno y la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	El fomento del debate de ideas, la libre expresión y deliberación que se realiza en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	La promoción y posibilidades de participación, que se ofrecen a la comunidad en Los diversos Consejos (escolar, Profesores y Centro de Padres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	La participación y formación democrática que se ofrece a los estudiantes, a través de espacios como el Centro de Alumnos o consejos de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Los canales de comunicación fluidos que se han generado desde el establecimiento, (en especial) con los estudiantes y padres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión del Personal

N°	Cuál es su grado de	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
----	---------------------	---------------------	-----------------	---------------	-------------------	--------------

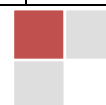
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL – ESTANDARES INDICATIVOS | FORMA DIRECTIVOS



	Satisfacción con:					
67	La forma en que se definen los cargos y funciones según el PEI del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	La forma en que la administración gestiona de Recursos Humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	La forma que se utiliza para reclutar al personal competente para el trabajo en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	El sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Las opciones de perfeccionamiento que se ofrecen para mejorar el desempeño de los distintos profesionales del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	El desarrollo profesional que se ofrece para cubrir las necesidades administrativas y pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Los reconocimientos e incentivos que se implementan para estimular en trabajo de los profesionales en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Los procedimientos de desvinculación que se aplican	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	El clima y ambiente positivo de trabajo que se genera en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Financieros

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
76	Con la preocupación y gestión por la matrícula y asistencia de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	La elaboración y control del presupuesto, de acuerdo a las necesidades detectadas, asegurando la sustentabilidad del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	El registro de ingresos y gastos que se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	lleva y la cuenta pública que se hace de ellos.					
79	El nivel de cumplimiento de las normativas vigentes que llevamos en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Los programas de apoyo y asistencia técnica en los que participa la institución y que son seleccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	La participación y uso que realizamos de las redes de apoyo y colaboración a partir de nuestro PEI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Pedagógicos

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
82	La infraestructura que disponemos puesto que facilita el aprendizaje y bienestar de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	La disponibilidad de recursos didácticos e insumos pues son de ayuda para potenciar el aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	La biblioteca y CRA que tenemos a disposición como apoyo al aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	La disponibilidad de recursos tecnológicos y computacionales para el trabajo pedagógico y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	El registro e inventario que se lleva del material educativo para su adecuada disponibilidad y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEGUNDA PARTE: GRADO DE MEJORÍA QUE REQUIERE ESTA INSTITUCIÓN

En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:



1: Necesita mejorar mucho 2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco 4: No requiere mejora

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.1. Liderazgo del Sostenedor				
2.2. Liderazgo del Director				
2.3. Planificación y Gestión de Resultados				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.4. Gestión Curricular				
2.5. Enseñanza y Aprendizaje en el aula				
2.6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.7. Formación				
2.8. Convivencia				
2.9. Participación y Vida democrática				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.10. Gestión del personal				
2.11. Gestión de Recursos financieros				
2.12. Gestión de Recursos pedagógicos				

III. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: Incluimos también la posibilidad de hacer sugerencia(s) o comentario(s) para mejorar la calidad del establecimiento.

¿Tienes alguna(s) sugerencia(s) o comentario(s) que hacer? ¿Cuál(es)?

Señala el tema y lo que quieres aportar:



Dese ya agradecemos el tiempo dedicado y los aportes que ayudarán a mejorar la calidad del trabajo que realiza tu establecimiento. **GRACIAS !!!**



ENCUESTA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR - 2018

Instrumento de Autoevaluación para DOCENTES

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

La finalidad del presente cuestionario es que en esta institución educativa en la que usted cumple funciones como DOCENTE, se conozca a sí misma. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad, posibilitará tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que sólo Ud. puede comunicar lo que piensa y siente de ella.

El cuestionario es anónimo.

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

¡Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES:

1.- El cuestionario está estructurado en secciones principales:

- En la primera parte se consulta por su opinión respecto a diversas temáticas generales relativas a la institución.
- En la segunda parte, se consulta en relación al grado de mejoría de varios aspectos.
- En la tercera parte te damos la posibilidad de ingresar los comentarios que te parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

2.- Para cada una de las secciones, siga atentamente las instrucciones.

I.- GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO: En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el GRADO DE SATISFACCIÓN con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión.

1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho 5: No aplica

***Liderazgo del Sostenedor**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
1	La responsabilidad que asume el sostenedor (Jefe Daem) con los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Con el nivel de cumplimiento de nuestro PEI y las normativas vigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	El trabajo (aporte, contribución) del sostenedor respecto del PEI del Colegio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	El compromiso del sostenedor con nuestro Plan de mejoramiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El compromiso y apoyo del sostenedor con nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	La relación que el sostenedor mantiene con el director (a) del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Las decisiones que el sostenedor adopta para el buen funcionamiento de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	La comunicación del sostenedor con la dirección y comunidad de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Liderazgo del Director

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
9	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos académicos de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos formativos de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El liderazgo que ejerce el director para establecer metas comunes (compartidas por los actores) de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La cultura de altas expectativas que el director instaure en esta comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La conducción efectiva que realiza el director de este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	La orientación hacia la mejora continua que instaure el director en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El ambiente de colaboración y compromiso que el director genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El estímulo que el director entrega constantemente a los aspectos culturales y académicos (que el director entrega constantemente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Planificación y Gestión de Resultados

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
17	Con el PEI de nuestro establecimiento nos orienta en los grandes desafíos que tenemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	La autoevaluación permanente del establecimiento que lo ayuda a orientarse hacia la mejora).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



19	Con el Plan de mejoramiento que hemos elaborado pues nos ayuda a gestionar adecuadamente nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestro plan de mejoramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Con el trabajo que se realiza para mantener al día nuestros principales indicadores de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestros indicadores de resultados para tomar decisiones educativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión Curricular

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
23	La forma en que estamos implementado las bases curriculares y los programas de estudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Los lineamientos pedagógicos comunes que hemos acordado para implementar el currículum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Las planificaciones (que estamos) elaboradas pues (permiten conducir efectivamente el proceso E-A) son una ayuda para el proceso de enseñanza - aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	El apoyo que nos brinda la dirección y jefatura técnica a través de la observación de clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	La coordinación que realiza la jefatura técnica con los docentes para evaluar efectivamente los aprendizajes de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	El monitoreo que realiza la dirección y jefatura técnica respecto de la cobertura curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



29	El monitoreo que realiza la dirección y jefatura técnica respecto de los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	La promoción y estímulo que realiza la dirección para realizar un trabajo colaborativo entre los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	La promoción y estímulo que realiza la dirección para intercambiar y compartir recursos pedagógicos entre los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
32	Las clases que entregan los profesores, pues se reconoce que poseen objetivos claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Las clases que entregan los profesores; pues se nota que las preparan y resultan atractivas e interesantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Las estrategias y metodologías efectivas que utilizan los profesores en sus clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El interés que manifiestan los profesores en sus alumnos, pues siempre les están entregando apoyo y retroalimentación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	El uso del tiempo que hacen los profesores en clases, pues se dedican siempre al trabajo de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El nivel que logran los profesores para que sus estudiantes sean autónomos y responsables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Apoyo al desarrollo de los estudiantes

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
39	El apoyo que se brinda a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	La forma en que se potencia a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	La atención que se brinda a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Los mecanismos que se implementan en el establecimiento para identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de desertar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El apoyo que se brinda a los estudiantes al momento de elegir la opción de continuidad de estudios o laborales al terminar la etapa de formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	La implementación que se realiza del proyecto PIE para apoyar a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	La forma en que se desarrollan y potencian en los estudiantes las competencias interculturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formación

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
46	La formación que se brinda a los estudiantes ya que es coherente con el PEI del Establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	El Plan de formación del establecimiento y el cuidado que se pone en su aplicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Las altas expectativas que docentes y directivos manifiestan respecto que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	todos los estudiantes, pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.					
49	El acompañamiento que realizan los profesores jefes a sus estudiantes en su proceso formativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Las habilidades que se entregan a los estudiantes para resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	La promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgo que se realiza en el establecimiento en favor de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	La disposición del establecimiento para involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Convivencia

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
53	El ambiente de respeto y buen trato que se genera en la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	La promoción de la diversidad y la no discriminación que se genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	El reglamento de convivencia que se difunde en el establecimiento pues facilita la vida de la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	El nivel de cumplimiento del reglamento de convivencia del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Las rutinas y procedimientos que se aplican para el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	La responsabilidad que asume el establecimiento de velar por la integridad física y psicológica de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	La forma en que el equipo directivo y los docentes corrigen las conductas antisociales que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



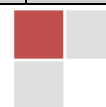
60	La prevención y control sistemático que se realiza del acoso escolar y bullying en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*Participación y vida democrática

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
61	La identificación y sentido de pertenencia que se genera en toda la comunidad educativa de este establecimiento en torno a su proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	El sentido de responsabilidad que promueve los docentes y directivos entre los estudiantes para con el entorno y la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	El fomento del debate de ideas, la libre expresión y deliberación que se realiza en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	La promoción y posibilidades de participación, que se ofrecen a la comunidad en Los diversos Consejos (escolar, Profesores y Centro de Padres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	La participación y formación democrática que se ofrece a los estudiantes, a través de espacios como el Centro de Alumnos o consejos de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Los canales de comunicación fluidos que se han generado desde el establecimiento, (en especial) con los estudiantes y padres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión del Personal

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
67	La forma en que se definen los cargos y funciones según el PEI del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	La forma en que la administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	gestiona de Recursos Humanos.					
69	La forma que se utiliza para reclutar al personal competente para el trabajo en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	El sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Las opciones de perfeccionamiento que se ofrecen para mejorar el desempeño de los distintos profesionales del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	El desarrollo profesional que se ofrece para cubrir las necesidades administrativas y pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Los reconocimientos e incentivos que se implementan para estimular en trabajo de los profesionales en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Los procedimientos de desvinculación que se aplican	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	El clima y ambiente positivo de trabajo que se genera en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Financieros

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
76	Con la preocupación y gestión por la matrícula y asistencia de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77	La elaboración y control del presupuesto, de acuerdo a las necesidades detectadas, asegurando la sustentabilidad del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78	El registro de ingresos y gastos que se lleva y la cuenta pública que se hace de ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79	El nivel de cumplimiento de las normativas vigentes que llevamos en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



80	Los programas de apoyo y asistencia técnica en los que participa la institución y que son seleccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	La participación y uso que realizamos de las redes de apoyo y colaboración a partir de nuestro PEI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Pedagógicos

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
82	La infraestructura que disponemos puesto que facilita el aprendizaje y bienestar de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	La disponibilidad de recursos didácticos e insumos pues son de ayuda para potenciar el aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	La biblioteca y CRA que tenemos a disposición como apoyo al aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	La disponibilidad de recursos tecnológicos y computacionales para el trabajo pedagógico y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	El registro e inventario que se lleva del material educativo para su adecuada disponibilidad y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEGUNDA PARTE: GRADO DE MEJORÍA QUE REQUIERE ESTA INSTITUCIÓN

En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Necesita mejorar mucho 2: Necesita mejorar bastante
3: Necesita mejorar poco 4: No requiere mejora



	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.1. Liderazgo del Sostenedor				
2.2. Liderazgo del Director				
2.3. Planificación y Gestión de Resultados				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.4. Gestión Curricular				
2.5. Enseñanza y Aprendizaje en el aula				
2.6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.7. Formación				
2.8. Convivencia				
2.9. Participación y Vida democrática				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.10. Gestión del personal				
2.11. Gestión de Recursos financieros				
2.12. Gestión de Recursos pedagógicos				

III. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: Incluimos también la posibilidad de hacer sugerencia(s) o comentario(s) para mejorar la calidad del establecimiento.

¿Tienes alguna(s) sugerencia(s) o comentario(s) que hacer? ¿Cuál(es)?

Señala el tema y lo que quieres aportar:



Dese ya agradecemos el tiempo dedicado y los aportes que ayudarán a mejorar la calidad del trabajo que realiza tu establecimiento. **GRACIAS !!!**



ENCUESTA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR - 2018

Instrumento de Autoevaluación para ESTUDIANTES

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

La finalidad del presente cuestionario es que en esta institución educativa en la estudias, se conozca a sí misma. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad, posibilitará tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que sólo Ud. puede comunicar lo que piensa y siente de ella.

El cuestionario es anónimo.

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

¡Muchas gracias por tu participación!

INSTRUCCIONES:

1.- El cuestionario está estructurado en secciones principales:

- En la primera parte se consulta por tu opinión respecto a diversas temáticas generales relativas a la institución.
- En la segunda parte, se consulta en relación al grado de mejoría de varios aspectos.
- En la tercera parte te damos la posibilidad de ingresar los comentarios que te parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

2.- Para cada una de las secciones, siga atentamente las instrucciones.

I.- GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO: En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el GRADO DE SATISFACCIÓN con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión.

1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho 5: No aplica

***Liderazgo del Director**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
9	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos académicos de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos formativos de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El liderazgo que ejerce el director para establecer metas comunes (compartidas por los actores) de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La cultura de altas expectativas que el director instaure en esta comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La conducción efectiva que realiza el director de este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	La orientación hacia la mejora continua que instaure el director en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El ambiente de colaboración y compromiso que el director genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El estímulo que el director entrega constantemente a los aspectos culturales y académicos (que el director entrega constantemente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



***Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
32	Las clases que entregan los profesores, pues cuentan con (se reconocen que poseen) objetivos claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	La claridad en la conducción de clases por parte de los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	La rigurosidad y dinamismo de las clases que realizan los profesores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Las estrategias y metodologías efectivas que utilizan los profesores en sus clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El interés que manifiestan los profesores en sus alumnos, pues siempre les están entregando apoyo y retroalimentación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	El uso del tiempo que hacen los profesores en clases, pues se dedican siempre al trabajo de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	El nivel que logran los profesores para que sus estudiantes sean autónomos y responsables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
39	El apoyo que se brinda a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	La forma en que se potencia a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	La atención que se brinda a los estudiantes con dificultades sociales,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	afectivas y conductuales.					
42	Los mecanismos que se implementan en el establecimiento para identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de desertar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El apoyo que se brinda a los estudiantes al momento de elegir la opción de continuidad de estudios o laborales al terminar la etapa de formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	La implementación que se realiza del proyecto PIE para apoyar a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	La forma en que se desarrollan y potencian en los estudiantes las competencias interculturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formación

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
46	La formación que se brinda a los estudiantes ya que es coherente con el PEI del Establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	El acompañamiento que realizan los profesores jefes a sus estudiantes en su proceso formativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Las habilidades que se entregan a los estudiantes para resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51	La promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgo que se realiza en el establecimiento en favor de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

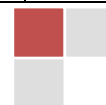


*Convivencia

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
54	La promoción de la diversidad y la no discriminación que se genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	El reglamento de convivencia que se difunde en el establecimiento pues facilita la vida de la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	El nivel de cumplimiento del reglamento de convivencia del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	La responsabilidad que asume el establecimiento de velar por la integridad física y psicológica de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	La forma en que el equipo directivo y los docentes corrigen las conductas antisociales que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	La prevención y control sistemático que se realiza del acoso escolar y bullying en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Participación y vida democrática

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
61	La identificación y sentido de pertenencia que se genera en toda la comunidad educativa de este establecimiento en torno a su proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	El sentido de responsabilidad que promueve los docentes y directivos entre los estudiantes para con el entorno y la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



63	El fomento del debate de ideas, la libre expresión y deliberación que se realiza en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	La promoción y posibilidades de participación, que se ofrecen a la comunidad en Los diversos Consejos (escolar, Profesores y Centro de Padres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	La participación y formación democrática que se ofrece a los estudiantes, a través de espacios como el Centro de Alumnos o consejos de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Los canales de comunicación fluidos que se han generado desde el establecimiento, (en especial) con los estudiantes y padres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Financieros

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
76	Con la preocupación y gestión por la matrícula y asistencia de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Los programas de apoyo y asistencia técnica en los que participa la institución y que son seleccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Pedagógicos

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
82	La infraestructura que disponemos puesto que facilita el aprendizaje y bienestar de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	La disponibilidad de recursos didácticos e insumos pues son de ayuda para potenciar el aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	La biblioteca y CRA que tenemos a					

	disposición como apoyo al aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	La disponibilidad de recursos tecnológicos y computacionales para el trabajo pedagógico y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEGUNDA PARTE: GRADO DE MEJORÍA QUE REQUIERE ESTA INSTITUCIÓN

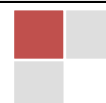
En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

- 1: Necesita mejorar mucho 2: Necesita mejorar bastante**
3: Necesita mejorar poco 4: No requiere mejora

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.1. Liderazgo del Sostenedor				
2.2. Liderazgo del Director				
2.3. Planificación y Gestión de Resultados				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.4. Gestión Curricular				
2.5. Enseñanza y Aprendizaje en el aula				
2.6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.7. Formación				



2.8. Convivencia				
2.9. Participación y Vida democrática				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.10. Gestión del personal				
2.11. Gestión de Recursos financieros				
2.12. Gestión de Recursos pedagógicos				

III.TERCERA PARTE: SUGERENCIAS Y COMENTARIOS. Incluimos también la posibilidad de hacer sugerencia(s) o comentario(s) para mejorar la calidad del establecimiento.

¿Tienes alguna(s) sugerencia(s) o comentario(s) que hacer? ¿Cuál(es)?

Señala el tema y lo que quieres aportar:

Dese ya agradecemos el tiempo dedicado y los aportes que ayudarán a mejorar la calidad del trabajo que realiza tu establecimiento. **GRACIAS !!!**



ENCUESTA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR - 2018

Instrumento de Autoevaluación para PADRES Y APODERADOS

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

La finalidad del presente cuestionario es que en esta institución educativa en la que usted es **apoderado**, se conozca a sí misma. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad, posibilitará tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que sólo Ud. puede comunicar lo que piensa y siente de ella.

El cuestionario es anónimo.

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

¡Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES:

1.- El cuestionario está estructurado en secciones principales:

- En la primera parte se consulta por su opinión respecto a diversas temáticas generales relativas a la institución.
- En la segunda parte, se consulta en relación al grado de mejoría de varios aspectos.
- En la tercera parte te damos la posibilidad de ingresar los comentarios que te parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

2.- Para cada una de las secciones, siga atentamente las instrucciones.

I.- GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO: En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el GRADO DE SATISFACCIÓN con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión.

1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho 5: No aplica

***Liderazgo del Director**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
9	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos académicos de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	La responsabilidad que asume el director (o directora) con el logro de los objetivos formativos de los estudiantes del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	El liderazgo que ejerce el director para establecer metas comunes (compartidas por los actores) de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	La cultura de altas expectativas que el director instaure en esta comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	La conducción efectiva que realiza el director de este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	La orientación hacia la mejora continua que instaure el director en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	El ambiente de colaboración y compromiso que el director genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	El estímulo que el director entrega constantemente a los aspectos culturales y académicos (que el director entrega constantemente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Planificación y Gestión de Resultados

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
17	Con el PEI de nuestro establecimiento ya que nos orienta en los grandes desafíos que tenemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	La autoevaluación permanente del establecimiento que lo ayuda a orientarse hacia la mejora)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Con el Plan de mejoramiento que hemos elaborado pues nos ayuda a gestionar adecuadamente nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestro plan de mejoramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Con el trabajo que se realiza para mantener al día nuestros principales indicadores de resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	La forma en que vamos monitoreando permanentemente nuestros indicadores de resultados para tomar decisiones educativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Apoyo al desarrollo de los estudiantes

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
39	El apoyo que se brinda a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	La forma en que se potencia a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	La atención que se brinda a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



42	Los mecanismos que se implementan en el establecimiento para identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de desertar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El apoyo que se brinda a los estudiantes al momento de elegir la opción de continuidad de estudios o laborales al terminar la etapa de formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	La implementación que se realiza del proyecto PIE para apoyar a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	La forma en que se desarrollan y potencian en los estudiantes las competencias interculturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Formación

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
46	La formación que se brinda a los estudiantes ya que es coherente con el PEI del Establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	El Plan de formación del establecimiento y el cuidado que se pone en su aplicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	Las altas expectativas que docentes y directivos manifiestan respecto que todos los estudiantes, pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	El acompañamiento que realizan los profesores jefes a sus estudiantes en su proceso formativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Las habilidades que se entregan a los estudiantes para resolver conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	La disposición del establecimiento para involucrar a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Convivencia

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
54	La promoción de la diversidad y la no discriminación que se genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	El reglamento de convivencia que se difunde en el establecimiento pues facilita la vida de la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	El nivel de cumplimiento del reglamento de convivencia del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	La responsabilidad que asume el establecimiento de velar por la integridad física y psicológica de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	La forma en que el equipo directivo y los docentes corrigen las conductas antisociales que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	La prevención y control sistemático que se realiza del acoso escolar y bullying en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Participación y vida democrática

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
61	La identificación y sentido de pertenencia que se genera en toda la comunidad educativa de este establecimiento en torno a su proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	El sentido de responsabilidad que promueve los docentes y directivos entre los estudiantes para con el entorno y la sociedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	El fomento del debate de ideas, la libre expresión y deliberación que se realiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	en este establecimiento.					
64	La promoción y posibilidades de participación, que se ofrecen a la comunidad en Los diversos Consejos (escolar, Profesores y Centro de Padres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Los canales de comunicación fluidos que se han generado desde el establecimiento, (en especial) con los estudiantes y padres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Financieros

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
80	Los programas de apoyo y asistencia técnica en los que participa la institución y que son seleccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81	La participación y uso que realizamos de las redes de apoyo y colaboración a partir de nuestro PEI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Pedagógicos

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
82	La infraestructura que disponemos puesto que facilita el aprendizaje y bienestar de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	La disponibilidad de recursos didácticos e insumos pues son de ayuda para potenciar el aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	La biblioteca y CRA que tenemos a disposición como apoyo al aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	La disponibilidad de recursos tecnológicos y computacionales para el trabajo pedagógico y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



SEGUNDA PARTE: GRADO DE MEJORÍA QUE REQUIERE ESTA INSTITUCIÓN

En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho 2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco 4: No requiere mejora

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.1. Liderazgo del Sostenedor				
2.2. Liderazgo del Director				
2.3. Planificación y Gestión de Resultados				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.4. Gestión Curricular				
2.5. Enseñanza y Aprendizaje en el aula				
2.6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.7. Formación				
2.8. Convivencia				
2.9. Participación y Vida democrática				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
--	--------------------	-----------------------	-------------------	-------------------------



2.10. Gestión del personal				
2.11. Gestión de Recursos financieros				
2.12. Gestión de Recursos pedagógicos				

III. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: Incluimos también la posibilidad de hacer sugerencia(s) o comentario(s) para mejorar la calidad del establecimiento.

¿Tienes alguna(s) sugerencia(s) o comentario(s) que hacer? ¿Cuál(es)?

Señala el tema y lo que quieres aportar:

Dese ya agradecemos el tiempo dedicado y los aportes que ayudarán a mejorar la calidad del trabajo que realiza tu establecimiento. **GRACIAS !!!**



ENCUESTA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR - 2018

Instrumento de Autoevaluación para ASISTENTES

Una institución que desea progresar, debe conocer sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.

La finalidad del presente cuestionario es que en esta institución educativa en la que usted cumple funciones como ASISTENTE DE LA EDUCACIÓN, se conozca a sí misma. De esta manera su opinión, unida a los demás actores de la comunidad, posibilitará tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación impartida.

El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que sólo Ud. puede comunicar lo que piensa y siente de ella.

El cuestionario es anónimo.

Le solicitamos que no se reste a esta iniciativa y que responda la totalidad del instrumento. En este cuestionario no hay respuestas correctas ni incorrectas; se trata de obtener su opinión sincera y responsable.

¡Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES:

1.- El cuestionario está estructurado en secciones principales:

- En la primera parte se consulta por su opinión respecto a diversas temáticas generales relativas a la institución.
- En la segunda parte, se consulta en relación al grado de mejoría de varios aspectos.
- En la tercera parte te damos la posibilidad de ingresar los comentarios que te parezcan importantes para que la institución entregue una mejor educación.

2.- Para cada una de las secciones, siga atentamente las instrucciones.

I.- GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO: En la primera parte, en relación a cada afirmación, interesa conocer el GRADO DE SATISFACCIÓN con la gestión institucional del establecimiento. Para ello, debes marcar la opción en el casillero que corresponda a tu opinión.

1: Muy insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho 5: No aplica

***Liderazgo del Sostenedor**

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
1	La responsabilidad que asume el sostenedor (Jefe Daem) con los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Con el nivel de cumplimiento de nuestro PEI y las normativas vigentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	El trabajo (aporte, contribución) del sostenedor respecto del PEI del Colegio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	El compromiso del sostenedor con nuestro Plan de mejoramiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El compromiso y apoyo del sostenedor con nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	La relación que el sostenedor mantiene con el director (a) del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Las decisiones que el sostenedor adopta para el buen funcionamiento de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	La comunicación del sostenedor con la dirección y comunidad de nuestro establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Gestión Curricular

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
23	La forma en que estamos implementado las bases curriculares y los programas de estudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Los lineamientos pedagógicos comunes que hemos acordado para implementar el currículum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Las planificaciones (que estamos) elaboradas pues (permiten conducir efectivamente el proceso E-A) son una ayuda para el proceso de enseñanza - aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	El apoyo que nos brinda la dirección y jefatura técnica a través de la observación de clases.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	La coordinación que realiza la jefatura técnica con los docentes para evaluar efectivamente los aprendizajes de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	El monitoreo que realiza la dirección y jefatura técnica respecto de la cobertura curricular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	El monitoreo que realiza la dirección y jefatura técnica respecto de los logros de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	La promoción y estímulo que realiza la dirección para realizar un trabajo colaborativo entre los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	La promoción y estímulo que realiza la dirección para intercambiar y compartir recursos pedagógicos entre los docentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Apoyo al desarrollo de los estudiantes

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
39	El apoyo que se brinda a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	La forma en que se potencia a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	La atención que se brinda a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Los mecanismos que se implementan en el establecimiento para identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de desertar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	El apoyo que se brinda a los estudiantes al momento de elegir la opción de continuidad de estudios o laborales al terminar la etapa de formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	La implementación que se realiza del proyecto PIE para apoyar a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	La forma en que se desarrollan y potencian en los estudiantes las competencias interculturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Convivencia

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
53	El ambiente de respeto y buen trato que se genera en la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	La promoción de la diversidad y la no discriminación que se genera en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	El reglamento de convivencia que se					



	difunde en el establecimiento pues facilita la vida de la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	El nivel de cumplimiento del reglamento de convivencia del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	Las rutinas y procedimientos que se aplican para el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	La responsabilidad que asume el establecimiento de velar por la integridad física y psicológica de sus estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	La forma en que el equipo directivo y los docentes corrigen las conductas antisociales que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	La prevención y control sistemático que se realiza del acoso escolar y bullying en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Participación y vida democrática

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
64	La promoción y posibilidades de participación, que se ofrecen a la comunidad en Los diversos Consejos (escolar, Profesores y Centro de Padres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	Los canales de comunicación fluidos que se han generado desde el establecimiento, (en especial) con los estudiantes y padres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión del Personal

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
67	La forma en que se definen los cargos y funciones según el PEI del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	La forma en que la administración gestiona de Recursos Humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



69	La forma que se utiliza para reclutar al personal competente para el trabajo en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	El sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	Las opciones de perfeccionamiento que se ofrecen para mejorar el desempeño de los distintos profesionales del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	El desarrollo profesional que se ofrece para cubrir las necesidades administrativas y pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	Los reconocimientos e incentivos que se implementan para estimular en trabajo de los profesionales en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	Los procedimientos de desvinculación que se aplican	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	El clima y ambiente positivo de trabajo que se genera en este establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Gestión de Recursos Financieros

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
77	La elaboración y control del presupuesto, de acuerdo a las necesidades detectadas, asegurando la sustentabilidad del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80	Los programas de apoyo y asistencia técnica en los que participa la institución y que son seleccionados de acuerdo a las necesidades que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Gestión de Recursos Pedagógicos

N°	Cuál es su grado de Satisfacción con:	1: Muy insatisfecho	2: Insatisfecho	3: Satisfecho	4: Muy satisfecho	5: No aplica
82	La infraestructura que disponemos puesto que facilita el aprendizaje y bienestar de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83	La disponibilidad de recursos didácticos e insumos pues son de ayuda para potenciar el aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84	La biblioteca y CRA que tenemos a disposición como apoyo al aprendizaje de nuestros estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85	La disponibilidad de recursos tecnológicos y computacionales para el trabajo pedagógico y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86	El registro e inventario que se lleva del material educativo para su adecuada disponibilidad y uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEGUNDA PARTE: GRADO DE MEJORÍA QUE REQUIERE ESTA INSTITUCIÓN

En esta sección, interesa conocer tu opinión en relación al grado de mejoría que necesita este establecimiento en los 6 aspectos que se indican. Para ello, debe marcar en el casillero que corresponda a su opinión. El significado de los números es el siguiente:

1: Necesita mejorar mucho 2: Necesita mejorar bastante

3: Necesita mejorar poco 4: No requiere mejora

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.1. Liderazgo del Sostenedor				
2.2. Liderazgo del Director				
2.3. Planificación y Gestión de Resultados				



	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.4. Gestión Curricular				
2.5. Enseñanza y Aprendizaje en el aula				
2.6. Apoyo al desarrollo de los estudiantes				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.7. Formación				
2.8. Convivencia				
2.9. Participación y Vida democrática				

	1 Mejorar Mucho	2 Mejorar bastante	3 Mejorar poco	4 No Requiere Mejora
2.10. Gestión del personal				
2.11. Gestión de Recursos financieros				
2.12. Gestión de Recursos pedagógicos				

III. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS: Incluimos también la posibilidad de hacer sugerencia(s) o comentario(s) para mejorar la calidad del establecimiento.

¿Tienes alguna(s) sugerencia(s) o comentario(s) que hacer? ¿Cuál(es)?

Señala el tema y lo que quieres aportar:

Dese ya agradecemos el tiempo dedicado y los aportes que ayudarán a mejorar la calidad del trabajo que realiza tu establecimiento. **GRACIAS !!!**





PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Colegio Polivalente Alejandro Flores
2016-2019
(Actualización 2018)

1. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto Educativo Institucional del Colegio Polivalente Alejandro Flores está enmarcado en la necesidad de mejorar la calidad de los aprendizajes y formación de niños y jóvenes, por lo mismo surge la necesidad de un proyecto que dé respuestas a lo que nuestro entorno y sociedad de hoy en día exigen desde la incorporación de la Ley de Inclusión 20.845 “De inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado”.

El Proyecto Educativo institucional del Colegio Polivalente Alejandro Flores es reflejo de las necesidades, metas y expectativas de todos los miembros de comunidad. Para su elaboración se realizaron diversas instancias de diagnóstico el año 2015 y 2016 considerando la participación a partir de instrumentos de medición las apreciaciones de todos los miembros de la comunidad educativa.

El Proyecto Educativo tiene una duración de 4 años (2016 a 2019), pero será expuesto a una revisión anual, en la cual se realizarán modificaciones considerando el contexto contingente de la educación nacional y las necesidades individuales y colectivas, así como también la visión de sus actores que pueden realizar aportes a la mejora constante de los procesos de enseñanza aprendizaje considerando todas las dimensiones de una educación integral.

Según el artículo 9° de la Ley General de Educación (LGE, 2009) entendemos el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como un instrumento que orienta el quehacer del establecimiento, explicitando la propuesta formativa y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarlos.

Se construye como un documento que ordena y da sentido a la gestión del Colegio, considerando los cuatro componentes del Marco para la Buena Dirección y del Marco para la Buena Enseñanza profundizando en la gestión curricular y convivencia escolar.

Los elementos que conforman el proyecto educativo son:

- ✓ Plan de Mejoramiento Educativo (PME)
- ✓ Reglamento de Evaluación
- ✓ Planes Anuales por departamento.
- ✓ Reglamento Interno de Convivencia Escolar
- ✓ Marco para la Buena Dirección.
- ✓ Marco para la Buena Enseñanza.
- ✓ Marco Curricular y programas de estudio.

El PEI del Colegio Polivalente Alejandro Flores, será el macroproyecto que orientará todos los procesos que tienen y tendrán lugar en el establecimiento, clarificando a los actores las metas de mejoramiento, dando sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permitiendo la toma de decisiones pedagógicas y curriculares.

2. **INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

2.1**Datos del establecimiento:**

Nombre del establecimiento	Colegio Polivalente Alejandro Flores
Dirección	Avenida Einstein 685 - 636
Comuna	Recoleta
Provincia	Santiago
Región	Metropolitana
Teléfono	02-29154447
Rol base de datos	10313-6
Dependencia	Particular Subvencionado
Área	Convivencia escolar, Gestión de currículum, Liderazgo y Gestión de recursos.
Nivel de enseñanza	Educación Parvularia, Básica, Media C-H y TP y Educación para adultos.
Matrícula	880

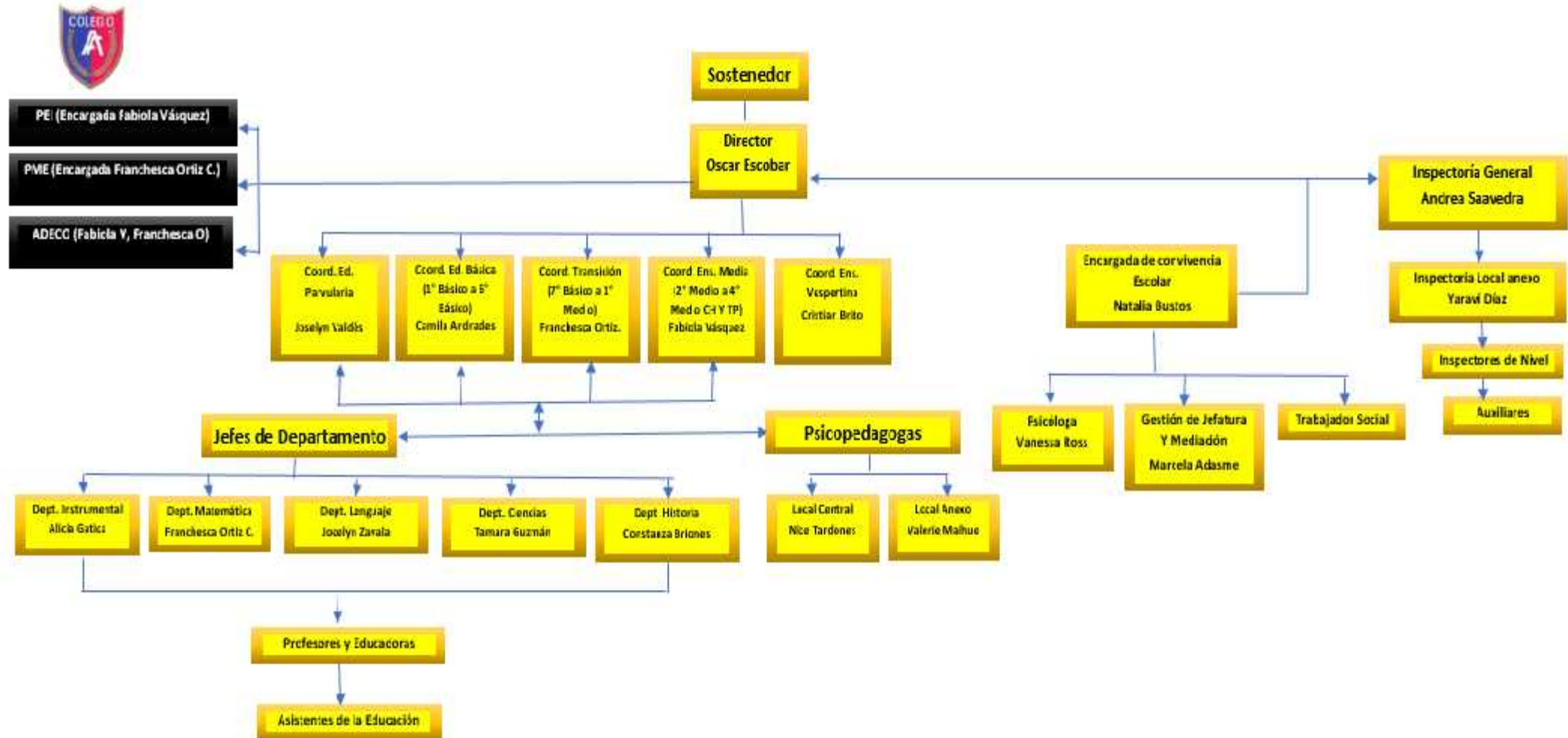
2.2**Datos del Personal**

Sostenedora	Sra. Macarena Oyarzún Gatica
Director	Don Oscar Escobar Vargas
Inspectora General	Srta. Andrea Saavedra Saavedra
Coordinadora Académica Enseñanza Media	Srta. Fabiola Vásquez Kemmis
Coordinadora Académica Enseñanza Básica	Srta. Camila Andrades Contreras
Coordinadora Niveles de Transición	Srta. Franchesca Ortiz Castillo
Coordinadora de Educación Parvularia	Sra. Joselyn Valdés Rosas
Coordinadora Convivencia Escolar	Srta. Natalia Bustos Santelices

2.3 **Resultados de eficiencia Interna: SIMCE**

Curso	Asignatura	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>Proyección 2017</u>
4° Básico	Matemática	267	276	274	280
	Lenguaje	279	262	293	293
8° Básico	Lenguaje	267	277		
	Matemática	287	303		
2° Medio	Lenguaje	245	253	256	260
	Matemática	245	266	283	290

3. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



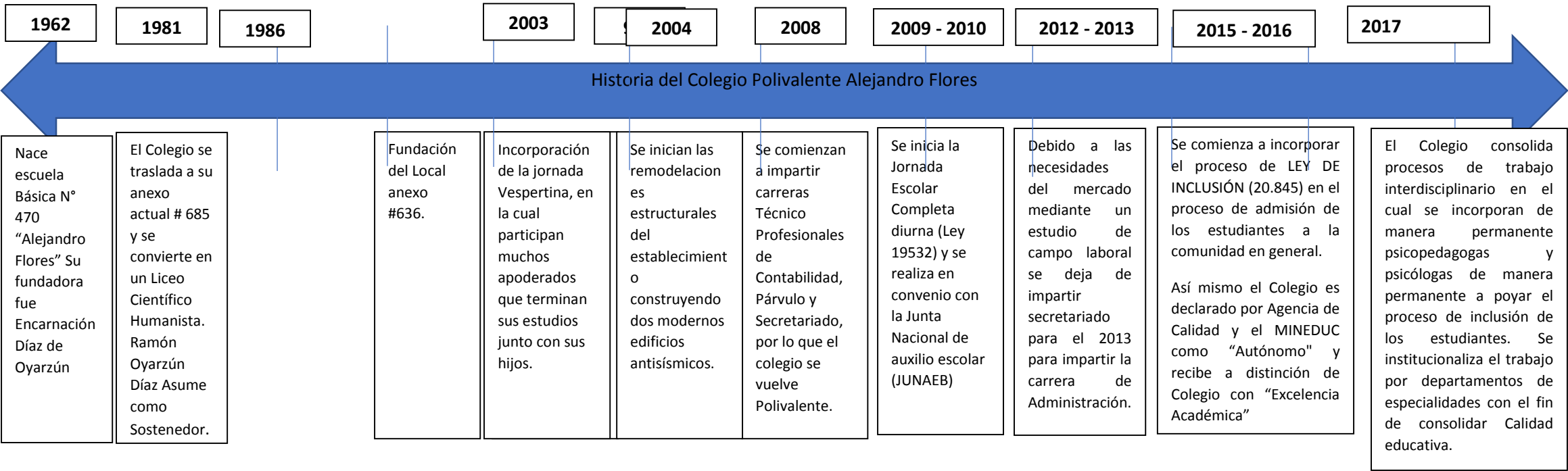
4. **RESEÑA HISTÓRICA**

El Colegio Polivalente Alejandro Flores se ha caracterizado por ser perseverante en la mejora de sus resultados de aprendizaje y en la eficiencia interna de su administración. Es por esta razón que todos los indicadores de medición son favorables, así como también la percepción cualitativa de años de historia familiar que componen la unidad educativa, tanto de sus profesores, alumnos y directivos. Por la misma razón el año 2015 fue considerado "Autónomo" por la Agencia de Calidad y el 2016 recibe la "Excelencia Académica". El Colegio ha mantenido en los últimos años una matrícula constante que fluctúa en el rango de los 600 a 700 estudiantes de todos los niveles educativos, siendo estos en su mayoría alumnos de una larga trayectoria familiar de alumnos del colegio. Para ello se generan diversas acciones que buscan mantener a los alumnos en el sistema escolar, disminuyendo progresivamente sus tasas de deserción y de retención escolar, adscribiéndose a los programas de Pro retención y el Programa de Becas de Retención de la Junta de Auxilio escolar y becas, así como también las generaciones de un seguimiento y monitoreo interno de parte de las jefaturas, inspección y el Departamento de Convivencia escolar.

Por otro lado, se favorece y promueve de manera constante el egreso de enseñanza Medio Científico Humanista, Técnico Profesional y también en la modalidad vespertina para aquellos alumnos que necesiten flexibilidad de estudios. Además, la tendencia del estudiante del Colegio que egresa de la modalidad Científico Humanista logra exitosamente la continuidad de estudios en diversas instituciones de Educación Superior.

En relación a la dotación de cursos del establecimiento ha aumentado en número, pero no por un aumento de matrícula, sino para disminuir el número de alumnos por sala y favorecer los procesos de aula. El número de docentes ha disminuido para privilegiar la contratación de jornadas completas, incrementando la presencia de liderazgos pedagógicos y su presencia en el establecimiento de manera continua. Los resultados de aprendizaje y su incremento se han dado también en las mediciones externas como SIMCE, obteniendo un incremento considerable anual y en todos los niveles desde el año 2012 y también en todas las asignaturas. Estando siempre ubicado entre los siete colegios más altos de la comuna en Matemática, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias sociales y entre los 3 primeros en la asignatura de Lenguaje y Comunicación.

4.1 Referencia a los periodos vividos por la Institución.



5. ENTORNO

El Colegio Polivalente Alejandro Flores se ubica en la comuna de Recoleta de la cual provienen gran parte de sus estudiantes, el resto pertenece a las comunas de Huechuraba, Conchalí, Independencia y Quilicura.

El porcentaje de vulnerabilidad total de los estudiantes es de un 73%, la fundación para superación de la pobreza define “La vulnerabilidad socioeconómica como pérdida de bienestar causada por el riesgo que proviene de la variabilidad del ingreso. Por esta razón, hace sentido identificar características relacionadas con la pobreza y la volatilidad del ingreso que presentan los hogares. El indicador utilizado para medir el bienestar debe capturar el riesgo que enfrenta el hogar. Existe común acuerdo respecto a que variables como expectativas de vida, analfabetismo y salud son dimensiones clave para medir el bienestar de un hogar.”

A partir de dicho indicador el colegio tiene esenciales desafíos que sobrepasan el área curricular como por ejemplo disminuir la deserción escolar con el fin de retener a los estudiantes en el sistema escolar para que en un futuro próximo ellos superen su situación de vulnerabilidad y logren la “estabilidad” a partir de los frutos que puede rendir una educación de calidad.

En este sentido el Colegio Polivalente Alejandro Flores está comprometido con generar oportunidades académicas y sociales, a partir de apoyo socioemocional y curricular, haciéndose cargo del entorno que representa, y por sobretodo confirmando la convicción que la educación es la esencia de la superación.

6. IDEARIO (Quiénes somos y qué estudiantes queremos formar)

6.1 Sellos educativos: Los sellos educativos son prioridades formativas y de desarrollo humano institucional, buscan generar una individualidad en la identidad del colegio, los sellos son esenciales para comprender cuales son los centros de atención del quehacer pedagógico.

Aprender a ser

- ✓ Aprender a ser respetuoso. .
- ✓ Aprender a ser responsable asumiendo compromisos propios y con los demás.
- ✓ Aprender a ser solidarios en diferentes contextos.
- ✓ Aprender a ser flexible y escuchar las opiniones y críticas de otros.

Aprender a hacer

- ✓ Aprender a hacer trabajos en equipo.
- ✓ Aprender a hacer con honestidad y ética valorando el conocimiento y la autoría de otros.
- ✓ Aprender a hacer a partir de la investigación e indagación.

Aprender a conocer

- ✓ Aprender a conocer desde el sentido crítico y el análisis individual y grupal.
- ✓ Aprender a conocer a través de diversas fuentes y espacios de aprendizaje.
- ✓ Aprender a conocer desde la perseverancia y la autonomía.

Aprender a convivir

- ✓ Aprender a convivir en la diversidad étnica, cultural y social.
- ✓ Aprender a convivir en relación y respeto con el entorno natural.
- ✓ Aprender a convivir sin hacer uso de la violencia para resolver problemas.
- ✓ Aprender a convivir en espacios comunes y personales.
- ✓ Aprender a convivir en contextos de aprendizaje y recreación.

6.2 Misión y Visión

Visión: El Colegio Polivalente Alejandro Flores busca otorgar educación de calidad e inclusiva para todos nuestros estudiantes, fundada en principios y valores del humanismo laico; enmarcado en un ambiente de sana convivencia escolar cimentada en la autorregulación y confianza, lo que les permitirá desarrollar su proyecto de vida en un colegio consolidado en Excelencia Académica.

Misión: Somos una institución polivalente que forma en valores del humanismo laico a estudiantes autónomos, líderes y proactivos. Desarrollando competencias transversales y técnicas; cumpliendo con estándares de calidad educativa que permitan a todos nuestros estudiantes enfrentar exitosamente los desafíos futuros de orden personal, académico y laboral.

6.3 Definiciones y Sentidos Institucionales.

- ✓ Calidad integral de la educación. La educación debe propender a asegurar que todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos fundamentales y los estándares de aprendizaje en todos los ámbitos de la formación integral.
- ✓ Equidad. Nuestra comunidad educativa se esfuerza para que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad integral, con especial atención en aquellas personas o grupos de mayor vulnerabilidad social y económica. Procurando que todos tengan las mismas oportunidades al egresar del establecimiento.
- ✓ Participación y comunicación con el entorno. Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso educativo, en virtud de su función o condición al interior del establecimiento. Es por ello que el centro educativo realiza constantes esfuerzos por mejorar los canales comunicativos a través del uso de Medios masivos de comunicación como una página Web y una plataforma multiusuarios. Las puertas del establecimiento están abiertas a instituciones colaboradoras como entidades de educación superior y las distintas actividades que se realizan a nivel comunal. Existe un compromiso por generar una escuela que sea una comunidad integradora y transparente.
- ✓ Inclusión La educación debe fomentar la incorporación de estudiantes de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales, reconociendo en la diversidad un valor, al replicar al interior del establecimiento a los distintos actores que forman parte de nuestra sociedad. Desde este punto de vista el colegio se reconoce como un espacio multicultural con gran presencia de extranjeros, alumnos de diversa procedencia socioeconómica y educativa. A partir de ello esta institución es una fuente constante de conocimiento e innovación que día a día se nutre de nuevos desafíos y herramientas para fomentar un mundo mejor, más inclusivo y comprensivo con su entorno.

6.4 Valores

Los valores son proyectos vitales de futuro y que sólo pueden instrumentalizarse a través de actitudes, las cuales se alcanzan y desarrollan interiorizando normas. Como institución definimos cada valor a través de ciertas actitudes que hacen referencia a la capacidad de las personas para actuar de acuerdo a lo que creen y conforme a lo que viven. A partir de estas actitudes nos comprometemos a fomentar y resguardar la manifestación explícita de normas que favorezcan y faciliten el ejercicio cotidiano de estas actitudes, apreciando estas obligaciones como aceptación de los derechos de los otros y de uno mismo, tal cual lo señala nuestro Manual de Convivencia en varios de sus apartados. Destacamos los siguientes valores que como establecimiento educacional nos brindan un sello distintivo:

Somos **empáticos** que es la capacidad de ponernos en el lugar del otro, valoramos la diferencia como una oportunidad de aprendizaje, respetando la cultura y opiniones de otros.





Somos **Honestos**, privilegiamos la verdad como un valor inapelable, aceptamos nuestros errores y cuando nos equivocamos porque es una forma de aprender.



Somos **respetuosos** con todas las personas, pues creemos en el diálogo, la resolución de los problemas por vías pacíficas y la amabilidad como un deber de todos.

Somos **solidarios**, se refiere al sentimiento de unidad basado en las metas o intereses comunes, es un término que refiere a ayudar sin recibir nada a cambio, la aplicación de lo que se

7. Perfiles

Cargo	Perfil y funciones
<p>Director</p> 	<p>Dirigir el establecimiento de acuerdo a los principios de la administración educacional, la Misión y Visión del Colegio tener la capacidad para motivar y comprometer a su equipo de trabajo en la mejora de la educación y en cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. Incluye la habilidad para favorecer y facilitar acciones que contribuyan al éxito del mismo.</p> <p>Entrega los lineamientos generales para favorecer la participación del centro de padres y centro de alumnos.</p> <p>Difundir y velar por el cumplimiento estructurado de trabajo propuesta en los documentos oficiales del colegio.</p> <p>Además es el encargado de monitorear y velar por la ejecución exitosa de todas las funciones delegadas en el establecimiento, analizar la realidad educativa y tomar decisiones oportunas cuando es necesario.</p>
<p>Sostenedora</p> 	<p>Es la representante legal del establecimiento que revisa el quehacer de toda la institución y la entidad educativa en general. Es la encargada de establecer lineamientos generales de monitoreo de acciones y requerimientos de establecimiento. Posee la capacidad para determinar y cumplir eficientemente objetivos y prioridades del establecimiento planificando, organizando, dirigiendo, controlando los recursos organizacionales, y velando porque éstos estén disponibles para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Incluye establecer planes de acción, liderando proyectos e implementado normas para lograr resultados de excelencia. Se refiere además a la capacidad de hacer gestión curricular en el establecimiento que dirige.</p>
<p>Inspectora General</p> 	<p>Es la entidad principal en la difusión del Reglamento Interno de Convivencia Escolar, además de actualizar de manera constante su contenido según la normativa vigente y los desafíos de la educación actual. Además es la encargada de Coordinar la planificación, organización, ejecución, supervisión y evaluación de las actividades relacionadas con los procesos de convivencia, mediación y disciplina escolar. Teniendo la capacidad para determinar y cumplir eficientemente objetivos y prioridades declaradas en el Manual de Convivencia y Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Genera propuestas, planes de acción, proyectos y medidas para mejorar de manera continua el ámbito disciplinario y la sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>Coordinación Académica</p> 	<p>Docentes que tienen a su cargo el velar por una correcta implementación del marco curricular nacional vigente ajustándolo a las necesidades institucionales. Analizan la información disponible en el establecimiento con el fin de generar lineamientos que permitan una educación efectiva de calidad, asegurando procesos pedagógicos eficaces a partir de la organización de acompañamientos docentes formativos que promuevan la correcta aplicación de lo declarado en Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar.</p> <p>Acompaña a los Jefes de Departamento y docentes tanto en el</p>

	<p>proceso de planificación como en la implementación en el aula, para fortalecer y potenciar las buenas prácticas pedagógicas.</p> <p>Colaborar en la generación de material educativo mediando mejoras y fortaleciendo los procesos evaluativos y su posterior retroalimentación.</p> <p>Son los encargados de velar por el cumplimiento del calendario escolar y realizar seguimientos sistemáticos de los procesos de aula para favorecer mediante estrategias el rendimiento de los estudiantes.</p> <p>Realizan adecuaciones según la normativa vigente a los documentos institucionales como el PEI- Reglamento de Evaluación y Promoción, además de la difusión del Marco para la Buena Enseñanza y el Plan de Mejoramiento Educativa, recopilando las evidencias necesarias para tener un correcto diagnóstico de la realidad educativa y tomar decisiones en conjunto con profesores y equipo directivo que aporten a la comunidad educativa.</p>
<p>Coordinación Convivencia escolar</p> 	<p>Es el profesional encargado de promover la buena convivencia en la unidad educativa, favoreciendo la resolución de conflicto a partir del diálogo y la mediación. Por otra parte es encargado junto con inspección de promover y hacer respetar el Reglamento Interno del colegio y de generar instancias de comunicación, de apoyo y de solidaridad entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Genera instancias de sana convivencia entre todos los estamentos de la comunidad educativa, es decir, padres y apoderados, docentes, personal no docente, alumnos y comunidad en general.</p>
<p>Coordinación de Jefaturas y Mediación escolar</p> 	<p>Es la docente encargada de guiar y generar lineamientos al quehacer de los profesores jefe, para orientar principalmente el liderazgo que el docente debe tener en la sala de clases y fuera de ella a través de: Planificación de la hora de orientación atendiendo a temáticas propias del nivel.</p> <p>Generar vinculación real con los estudiantes a través de entrevistas e identificación de problemáticas y potencialidades académicas y socioemocionales.</p> <p>Orientar la vinculación con los apoderados a partir de orientaciones claras sobre las formas de comunicación adecuadas y la transición de información.</p> <p>Liderar los procesos de mediación en problemáticas que lo requieran estableciendo protocolos claros y efectivos.</p>
<p>Trabajador Social</p> 	<p>Es el profesional encargado de apoyar a través de información y guía concreta a las familias que necesiten orientación en relación a beneficios a los que pueden optar por condiciones de vulnerabilidad social, esto con el principal objetivo de favorecer la calidad de vida de los estudiantes y promover su continuidad de estudios.</p> <p>El trabajador social estará a cargo de los procedimientos de postulación a Becas y Créditos y a lo atinentes al bienestar social familiar a través de una vinculación directa con la comunidad y su entorno.</p>

Jefes de Departamento



Son los docentes encargados de acompañar de manera directa la labor de los docentes en aula. Son especialistas en las áreas de sus departamentos por lo que revisan y retroalimentan el material y los mecanismos de evaluación que se llevan a cabo en las clases. Son los encargados de la creación, en conjunto con sus equipos, de crear y ejecutar planes anuales específicos de sus áreas para potenciar los aprendizajes de los alumnos y la utilidad práctica de las asignaturas que se imparten.

Profesores y Asistentes de la Educación



Dentro del aula: Son los especialistas que llevan a cabo de manera directa el proceso de Enseñanza aprendizaje a partir del diseño de material curricular y su puesta en marcha. Son además quienes evalúan el proceso de enseñanza aprendizaje a partir de diversos instrumentos, establecen remediales, nivelan y potencian los saberes de los estudiantes. Los profesionales de la educación además deben fomentar las relaciones de respeto con los alumnos y la comunidad escolar general y potenciar los objetivos transversales y habilidades para la vida. Los docentes tienen la tarea asegurar el aprendizaje de los alumnos ante todo, por lo que deben buscar estrategias constantes para mejorar sus resultados de aprendizaje, transmitir valores institucionales y generar una vinculación directa con la familia. **Fuera del aula:** Son aquellos que apoyan el mantenimiento óptimo de los elementos de la infraestructura del colegio y los accesos al mismo. Colaboran con el orden y el mantenimiento de la disciplina.

Profesor jefe



Profesional responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de orientación educacional. Establece lineamientos educativo-formativos al interior del grupo a curso a su cargo. Difunde el PEI y asegura la participación de la comunidad educativa y el entorno. Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones. Planifica y coordina las actividades de su área. Orienta a los estudiantes en el proceso de elección vocacional y/o de desarrollo personal. Entrega apoyo al profesor en el manejo y desarrollo del grupo curso.



Inspectores





Son los agentes encargados de propiciar y difundir un clima de convivencia escolar seguro y ordenado, aplican del Reglamento Interno y se preocupan del bienestar general y específico de los estudiantes. Entre sus principales funciones se encuentran: Revisar y tomar registro de la asistencia y puntualidad de los alumnos, recibir justificativos, autorizar y registrar retiros, velar por la seguridad y buen comportamiento en los recreos, notificar a las familias en caso de enfermedad o accidente escolar. Son el principal vínculo con los apoderados en conjunto con el profesor jefe y son un eje principal de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

<p>Estudiantes</p> 	<p>Son los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje, están comprometidos con aprender y mejorar para estar preparados para un futuro en el cual se encuentren preparados para enfrentar el mundo post escolar.</p> <p>Son respetuosos de su entorno y representan los valores, sellos y espíritu de compromiso del colegio de estar en constante búsqueda de la excelencia y la integralidad humana. Deben ser el reflejo fiel de lo declarado en este proyecto educativo, comprometidos con sus aprendizajes, con la identidad del establecimiento y con la construcción de una comunidad escolar que se destaque por el respeto y la perseverancia para lograr sus objetivos.</p>
<p>Apoderados</p> 	<p>Padres y apoderados son uno de los principales ejes del éxito educativo, siendo protagonistas del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro establecimiento. Es por esto que es imperativa que sean apoderados presentes y constantes, que estén informados de los procesos, atentos a las actividades extracurriculares y un soporte emocional y disciplinario de los estudiantes. En el marco de este proyecto nuestra intención es generar las condiciones que garanticen la promoción, fomento y desarrollo de la participación amplia, diversa y organizada de padres y apoderados en nuestra comunidad. Esta participación se realiza en alianza con los demás actores y su fin es contribuir en el desarrollo y cumplimiento de este proyecto y metas institucionales, con la intención de mejorar continuamente la calidad de nuestros procesos.</p>
<p>Psicóloga</p> 	<p>Es el especialista que lidera procesos de mediación y derivación ante conflictos identificados por algún miembro de la comunidad educativa, realiza intervenciones en situaciones concretas individuales y colectivas. Es un sujeto pro activo, informado y propositivo. Está actualizado en el ámbito juvenil. Participa en actividades extra programáticas. Genera redes de apoyo psicosocial y material. Participa en las acciones de incremento de la eficiencia interna como los programas de retención escolar y deserción.</p>
<p>Psicopedagoga</p> 	<p>Es una especialista encargada de estudiar los comportamientos de los alumnos en la diversidad situaciones de aprendizaje generando instancias de acompañamiento en aquellos que presenten algún descenso en sus aprendizajes.</p> <p>Su principal función en el establecimiento es tutorial, trabando de manera diferenciada y/o en conjunto con los profesores, para apoyar y reforzar los procesos de enseñanza aprendizaje, interviniendo en el aula y fuera de ella.</p>

8. Seguimientos y proyecciones del Proyecto Educativo Institucional: Plan anual.

Área	Objetivo Estratégico	Objetivo Anual	Indicadores de evaluación	Tiempo	Responsable
Gestión del Currículum 	Institucionalizar los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula, su diseño, ejecución y evaluación conforme a los lineamientos Ministeriales e institucionales a partir del trabajo en equipo y el cumplimiento de metas.	Consolidar el equipo de Gestión de Coordinación Académica y jefes de Departamento. Realizar seguimientos, acompañamientos y retroalimentaciones sistemáticas a profesores y estudiantes del establecimiento.	El equipo de gestión de Currículum se reúne semanalmente a reuniones reflexivas. Cada jefe de departamento entrega reportes periódicos de los procesos de aula.	Anual	Coordinadores Académicos. Jefes de departamento.
Gestión de liderazgo 	Liderar el equipo de gestión directivo para guiar el proceso de implementación del proyecto educativo institucional, su difusión y correcta ejecución a partir del ejercicio de un liderazgo de enfoque múltiple que propicie el trabajo en equipo y los valores y sellos institucionales.	Generar reuniones semanales con profesores y asistentes de la Educación para potenciar los procesos de enseñanza aprendizaje a partir de la reflexión y propuesta pedagógica.	Se realiza un 100% de seguimiento a los acuerdos formulados en el consejo que beneficien los procesos de aprendizaje. Se realizan entrevistas individuales y/o grupales con aquellos miembros de la Comunidad educativa que presenten una necesidad de apoyo específico.	Anual	Director Sostenedora Inspector General

<p>Gestión Convivencia</p>  <p>escolar</p>	<p>Generar espacios de participación, interacción y comunicación entre los diversos estamentos del establecimiento o, para así fortalecer los lazos de compañerismo, empatía, trabajo en equipo y así crear ambientes propios para la consecución de los objetivos institucionales.</p>	<p>Crear, ejecutar y evaluar el calendario de anual de actividades establecidas por el MINEDUC y las Celebraciones internas. Consolidar un equipo multidisciplinario que atienda las necesidades colectivas e individuales de la comunidad educativa a partir de entrevistas y mediación. Velar y difundir el Reglamento interno y de Convivencia Escolar.</p>	<p>Conmemorar y dejar registro de un 100% de las actividades establecidas en el calendario escolar. Realizar reuniones semanales del equipo. Lograr que un 100% de la comunidad escolar conozca el reglamento interno y de convivencia escolar a partir de actividades de difusión.</p>	<p>Anual</p>	<p>Coordinadora de Convivencia Escolar Básica y Media. Psicólogos. Inspectoría.</p>
 <p>Gestión de recursos</p>	<p>Asegurar la correcta distribución de recursos institucionales a partir de un estudio acabado de las necesidades institucionales propiciando el aprendizaje efectivo.</p>	<p>Proveer un establecimiento seguro y correctamente equipado para las necesidades de la comunidad educativa.</p>	<p>Revisar el 100% de los edificios del establecimiento para verificar sus óptimas de uso. Contar con un 100% del equipamiento necesario para la realización del trabajo escolar.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Dirección Sostenedora.</p>